

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para definirla es necesario tomar en cuenta puntos como: Las tareas o puestos dentro de las organizaciones, rangos y jerarquías y reglas y reglamentos. Algunas definiciones pueden ser:

- La distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esa gente.
- Medio de control que se produce y recrea continuamente en la interacción.
- La estructura organizacional es un marco de organización.

Estructura Organizacional. “Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos y estrategias organizacionales.”¹

1.1 FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Elaborar productos organizadamente y alcanzar objetivos organizacionales.
- Se diseñan para minimizar y/o regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.
- Las estructuras forman un ambiente en donde se ejercita el poder.

1.2 DIVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Complejidad. Se refiere a la cantidad de puestos, niveles y canales de comunicación, entre más niveles verticales en la jerarquía y más división del trabajo, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades.
- Formalización. Es el grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento, entre más reglas y regulaciones existan más formalizada será su estructura.
- Centralización. Considera donde reside la autoridad de toma de decisiones, en algunas organizaciones los problemas fluyen hacia los altos ejecutivos, mientras que otras permiten que las decisiones sean tomadas por niveles más bajos de la organización.

¹ Harold, Koontz. Weihrich, Heinz. Administración. 10a edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

1.3 NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

Algunos afirman que la indefinición en una organización es positiva en la medida en que obliga al trabajo de equipo. No existe duda alguna de que las personas capaces y aquellas que quieran cooperar, trabajaran juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir:

- Objetivos verificables, los que constituyen una parte de la planeación.
- Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- Un área de discrecionalidad o autoridad para que la persona que cumpla una función sepa lo que debe hacer para lograr las metas.
- Para hacer que un papel funcione con eficacia se deben tomar las medidas para proporcionar la información requerida.

Se piensa en la organización como:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos.
- La asignación de cada agrupamiento a un administrador con una autoridad.
- Las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclaren quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de diferentes resultados.

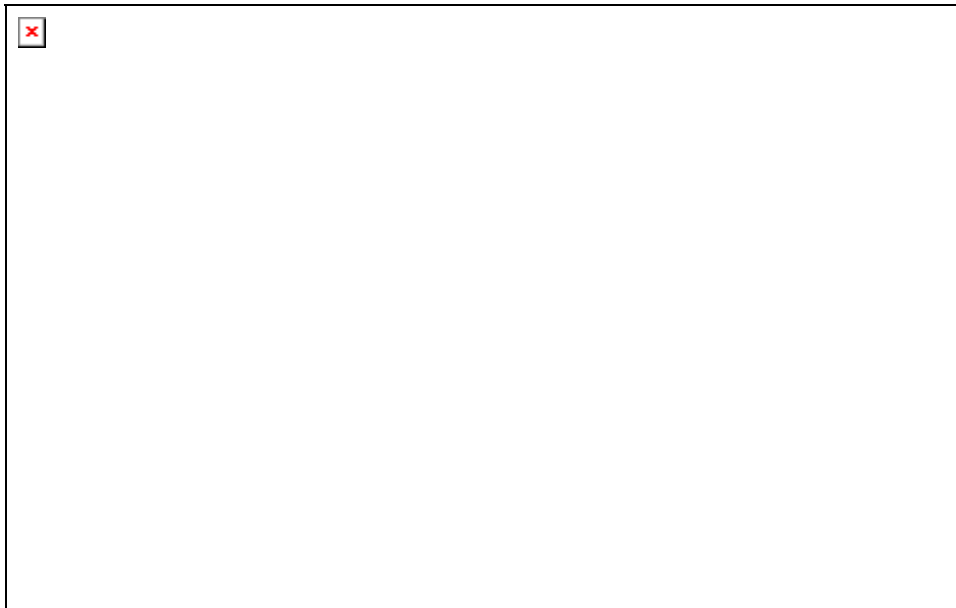
1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS

La clasificación de las unidades, además del nivel, implica tomar en cuenta dos aspectos adicionales: el tipo de estructura organizativa y la clase de unidad.

El tipo de estructura permite discriminar aquellas partes de la organización que son responsables de las gestiones permanentes y de rutina, y que trabajan gestionando una determinada capacidad instalada, de otras que, eventualmente, deben trabajar organizadas bajo las modalidades de proyectos y, en muchos casos, grupos de proyectos coordinados bajo la modalidad de programas. El primero de estos tipos de estructura se denomina vertical y el segundo horizontal.

Las clases de unidades, por otra parte, se refieren a la línea y el staff. A estos efectos, se consideran de línea aquellas unidades cuya responsabilidad principal es producir resultados hacia fuera de la institución, mientras que se incluyen en el staff las que se orientan hacia el apoyo interno. La relación entre estos aspectos puede verse en el siguiente cuadro:

CUADRO NO. 1
CLASIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ORGANIZATIVAS



Fuente: Jorge Hintze. Administración de Estructura Organizativas.

1.4.1 Estructura organizativa vertical y horizontal. Las unidades organizativas pueden funcionar con dos modalidades alternativas que, usualmente, coexisten, y pueden agruparse analíticamente en verticales y horizontales. En las modalidades verticales los recursos se asignan, esencialmente, en términos de capacidad instalada para producir resultados (instalaciones, personal, recursos materiales que permiten determinada capacidad de producción, más allá de que se la logre o no). Algunas organizaciones deben organizarse alrededor de su capacidad instalada debido a la naturaleza de lo que producen, como, por ejemplo, los hoteles, que deben contar con habitaciones, restaurantes, personal y ascensores para atender a determinada cantidad de pasajeros. Las modalidades de trabajo verticales han revelado ser las más eficientes para las gestiones sistemáticas que admiten rutinas, siendo la producción en serie la imagen más difundida. Las modalidades *horizontales*, por otra parte, se basan en la asignación de los recursos a resultados concretos, casi siempre producidos a través de programas y proyectos. El ejemplo característico de la producción por proyectos es la construcción de un edificio, que tiene un principio, un desarrollo y un fin y cuya asignación de recursos no se refiere a la capacidad instalada para construir edificios, sino a la construcción de un edificio concreto. Las modalidades horizontales resultan más eficientes que las verticales en infinidad de casos, naturalmente bien conocidos por quienes las utilizan, y tienen reglas de juego organizativas y tecnologías de gestión que les son propias y bastante diferentes de las verticales.

1.5 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

a. Organización Formal. Significa casi siempre la estructura intencional de papeles de una empresa.

b. Organización Informal. Chéster Barnard, considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin propósito colectivo consistente, aunque contribuya a resultados colectivos. Así las organizaciones informales, podrían incluir el grupo del taller, el grupo del sexto piso, el grupo que se va al boliche los viernes, etc.

1.6 DIVISIÓN ORGANIZACIONAL

El Departamento. La palabra departamento indica un área definida. Un departamento en el sentido más común del término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, etc.

1.7 NIVELES ORGANIZACIONALES Y TRAMO DE ADMINISTRACIÓN

La razón de los niveles de organización se encuentra en las limitaciones del tramo de administración. Los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, aunque varía según los casos.

1.8 SELECCIÓN DEL TRAMO

En cada organización se debe decidir cuántos subordinados puede dirigir el supervisor. Se dice que números de subordinados para niveles altos pueden ser de 4 a 8, y en niveles más bajos de 8 a 15, pero estos números varían de acuerdo con el administrador.

1.9 PROBLEMAS CON LOS NIVELES ORGANIZACIONALES

- Primero, los niveles son costos, a medida en que aumentan, se dedica más trabajo y más dinero a la administración.
- Segundo, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tendrá una mayor dificultad para comunicar objetivos.
- Por último, muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control.

1.10 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

1.10.1 Organización Lineal o Militar. Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.

- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

1.10.2 Organización Funcional o de Taylor. Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unida de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

1.10.3 Organización Líneo – Funcional. En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

1.10.4 Organización staff. Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

1.10.5 Organización por Comités. Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación:

- a) Directivo. Representa a los accionistas de una empresa.
- b) Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) Vigilancia. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar la labores de los empleados de la empresa.
- d) Consultivo. Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

1.10.6 Organización Matricial. Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes.

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.

- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

1.11 DEPARTAMENTALIZACIÓN

El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido. Sin embargo, los departamentos difieren en los patrones utilizados para agrupar las actividades.

1.11.1 Tipos de Departamentalización.

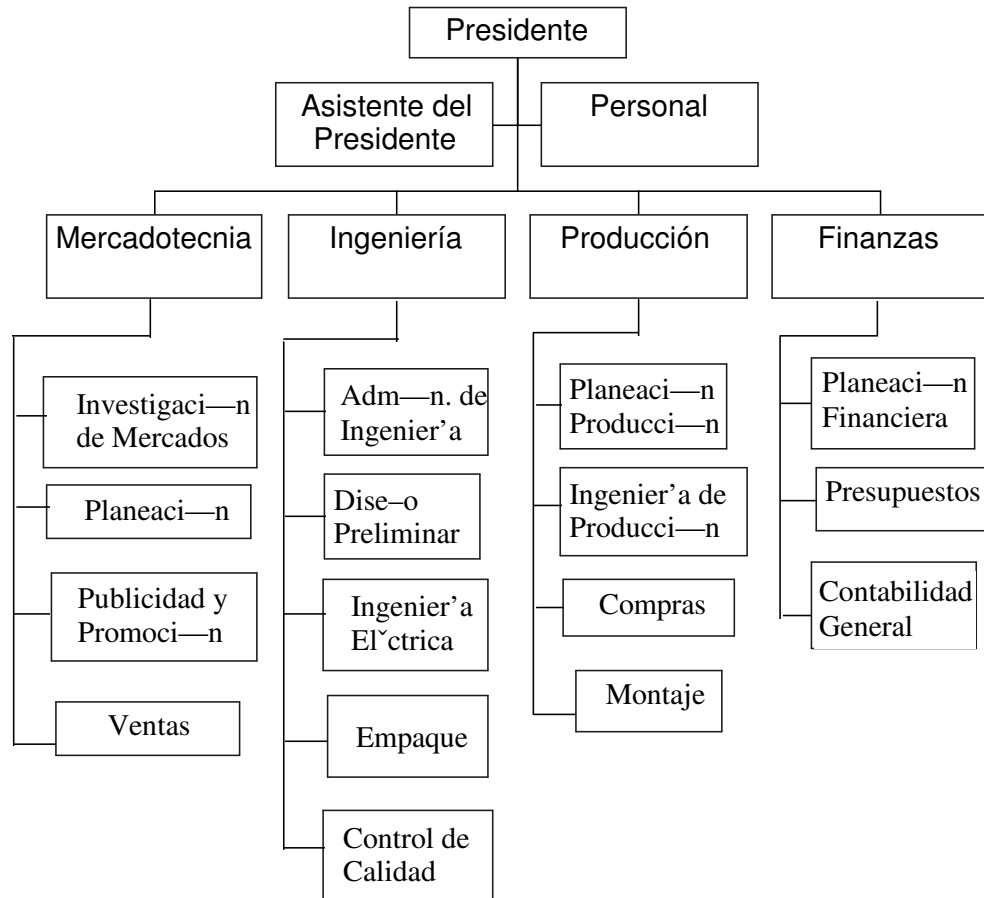
- Funciones. Ingeniería, contabilidad, manufactura, recursos humanos, compras.
- Geográfica. Occidente, oriente, centro.
- Cliente. Clientes al mayor, gobierno, detallistas.
- Procesos. Fundiciones, prensa, tuberías.
- Producto. Cervezas, refrescos, alimentos.

a. Departamentalización por funciones de la empresa. Abarca todo lo que la empresa hace normalmente. La departamentalización funcional es el criterio mas ampliamente para organizar las actividades.

Ventajas. Constituye un método lógico y probado durante mucho tiempo, Sigue el principio de la especialización ocupacional, por consiguiente, facilita la eficiencia en la utilización del personal.

Desventajas. El tamaño del área geográfica en que opera una empresa quizá requiera del agrupamiento territorial de las actividades, dificulta una rápida adaptación a los cambios ambientales, por último, la compañía no es el lugar mas apropiado para capacitar gerentes generales, que necesitan ciertos conocimientos y experiencia en todas las funciones de la empresa.

DIAGRAMA NO. 1
ORGANIGRAMA DE DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES



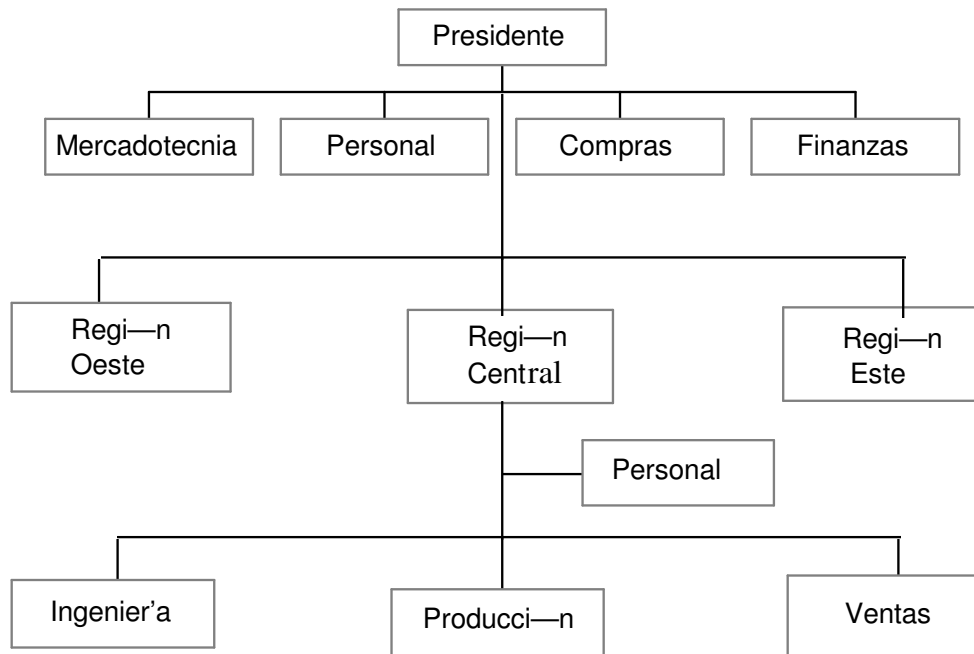
Fuente: Harold, Koontz. Wehrich, Heinz. Administración. 10a edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

b. Departamentalización territorial o geográfica. Grado de utilización. Se usa con mas frecuencia en ventas y en producción, no se utiliza en finanzas.

Ventajas. Coloca la responsabilidad en un nivel inferior, estimula la posición local en la toma de decisiones y mejora la coordinación de actividades en una región.

Desventajas. Requiere mas personas con habilidades administrativas generales, tiende a conducir a la duplicación de servicio, y por último, puede aumentar el problema del control por parte de los gerentes de las oficinas centrales.

DIAGRAMA NO. 2
ORGANIGRAMA DE DEPARTAMENTALIZACIÓN TERRITORIAL O GEOGRÁFICA



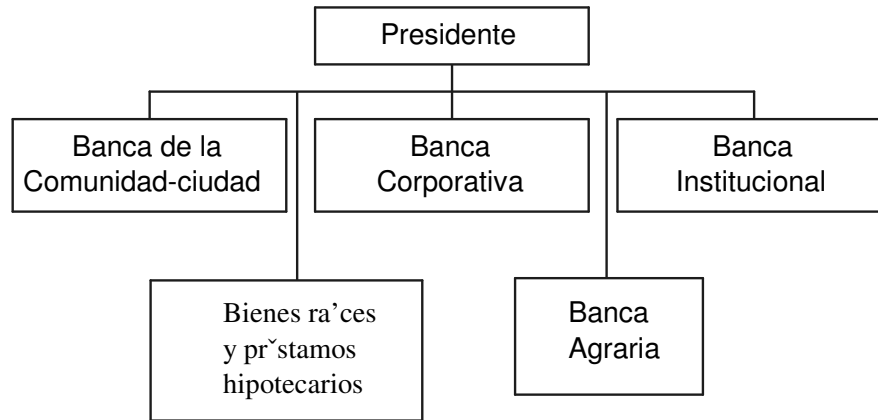
Fuente: Ibid, p.

c. Departamentalización por clientes. Es el agrupamiento de actividades que reflejan un interés principal en los clientes. Las actividades sobre esta base es para entender las necesidades de grupos de consumidores claramente definidos

Ventajas. Puede atender las necesidades especiales y muy variables en los consumidores en el caso de servicios claramente definidos.

Desventajas. Existe la dificultad de coordinar los departamentos por clientes y los organizados en otra forma, requiere de gerentes y especialistas que estén familiarizados con las situaciones de los clientes.

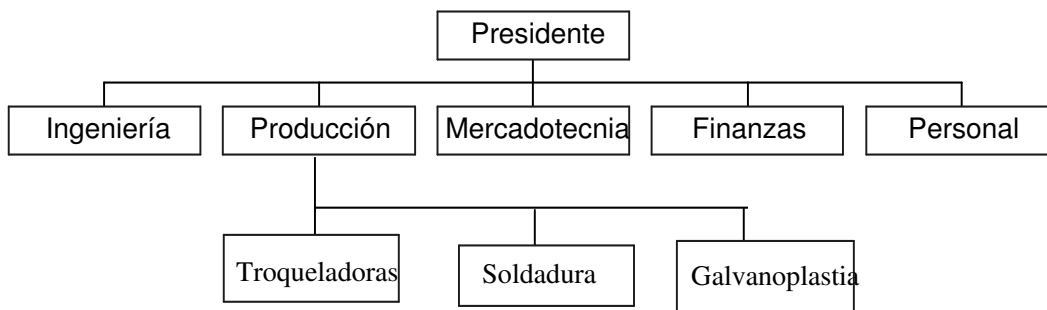
DIAGRAMA NO. 3
ORGANIGRAMA DE DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES



Fuente: Ibid, p.

d. Departamentalización por proceso de equipo. Con frecuencia las empresas industriales agrupan las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo. En estas clases de departamentalización se reúne a los empleados y a los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.

DIAGRAMA NO.4
ORGANIGRAMA DE DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESO DE EQUIPO



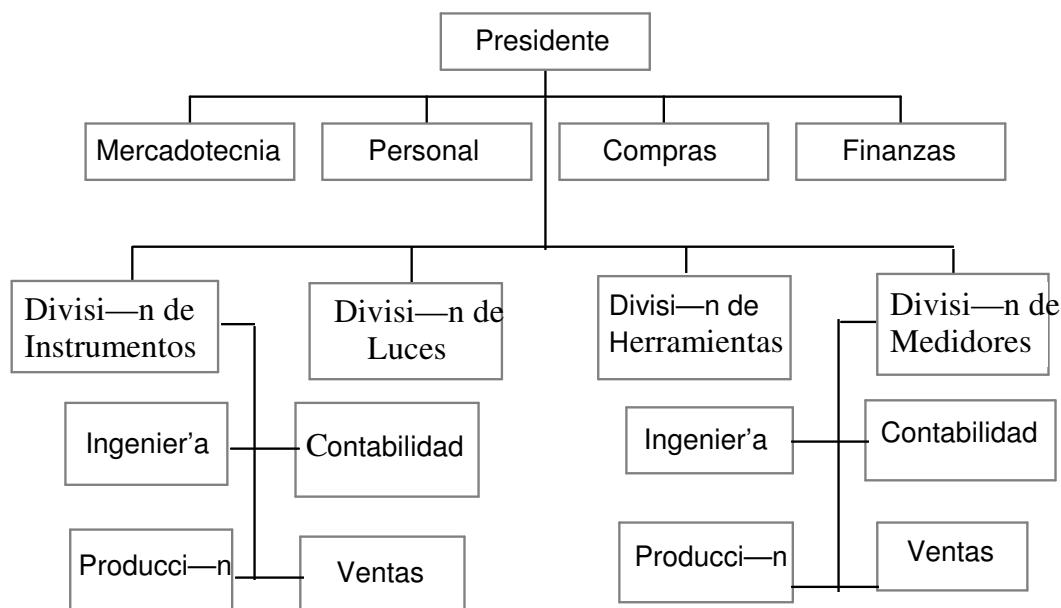
Fuente: Ibid, p.

e. Departamentalización por Producto. Esta estructura permite que la alta dirección delegue autoridad en un ejecutivo de la división sobre las funciones de producción, ventas, servicios e ingeniería que se relacionen con un producto y exigir un alto grado de responsabilidades por utilidades.

Ventajas. Facilita el uso de capital especializado, fomenta un cierto tipo de coordinación y permite aprovechar al máximo las habilidades. Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios que ofrece la empresa.

Desventajas. La necesidad de contar con mas personas con capacidad administrativa generales, los peligros de costos mas elevados debido a la duplicación de las actividades de servicios centrales.

DIAGRAMA NO. 5
ORGANIGRAMA DE DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO



Fuente: Ibid, p.

1.12 ORGANIZACIÓN MATRICIAL

La esencia es la combinación de patrones funcionales y de proyectos o de productos en la misma organización. Esta clase de organización se encuentra con frecuencia en la organización, en la industria aeroespacial, en mercadotecnia, etc.

¿Por qué se usa la Organización Matricial?

Debido a que las compañías y los consumidores se han interesado en los resultados finales, han surgido presiones para establecer la responsabilidad de garantizar dichos resultados.

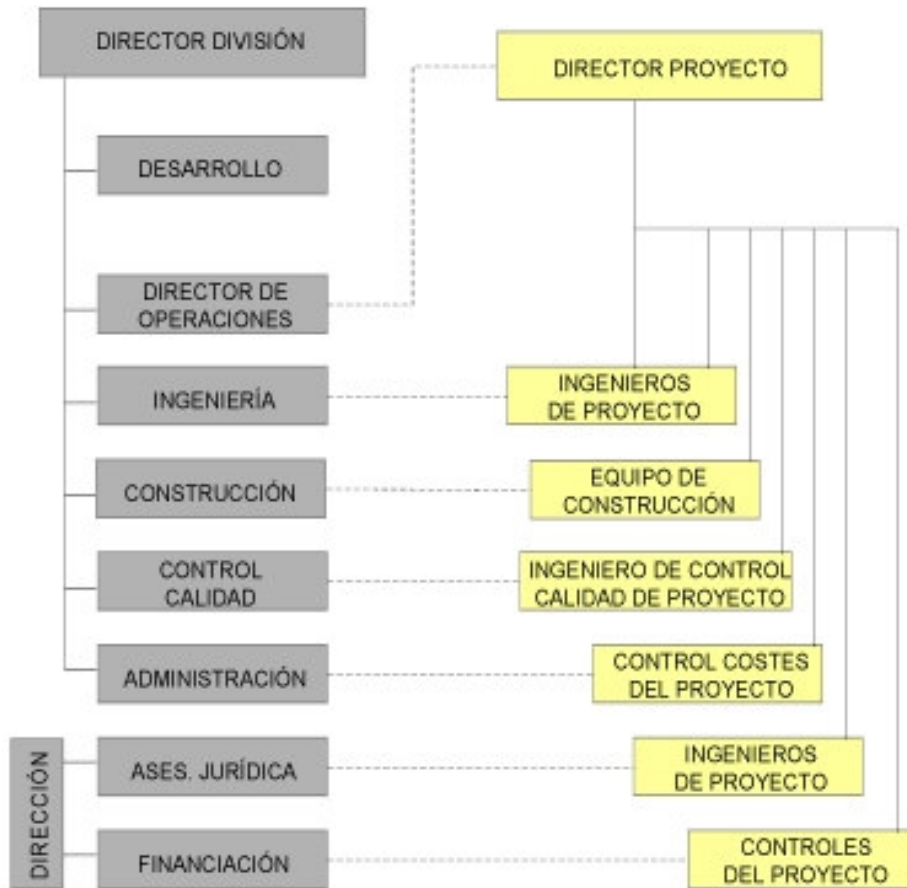
Problemas de la Organización Matricial.

- Existe una situación de conflicto entre los gerentes funcionales y los de proyecto.
- El conflicto y la ambigüedad de papeles pueden provocar stress a los gerentes así como a los miembros del equipo.
- En las organizaciones matriciales también suelen ser fuentes de problemas, el desequilibrio de autoridad y el poder.
- Requiere de muchas reuniones que consumen tiempo.

Normas para ser eficaz la Organización Matricial

- Definir los objetivos del proyecto.
- Clasificar roles, autoridad y responsabilidad de los administradores y miembros del equipo.
- Equilibra el poder en los gerentes funcionales y de proyecto.
- Selecciona para el proyecto un administrador con dotes de liderazgo.
- Emprende el desarrollo de la organización y del equipo.
- Pone en práctica controles apropiados de costos, tiempo y calidad.
- Recompensa en forma justa a los gerentes y miembros del equipo.

DIAGRAMA NO. 6
ORGANIGRAMA DE ORGANIZACIÓN MATRICIAL



Fuente: Página de Internet, <http://www.monografiass.com>

1.13 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN)

Se trata de pequeños negocios como unidades establecidos en el interior de una compañía mayor para asegurarse de que se maneje un cierto producto o línea de producto como si se tratara de un negocio independiente.

Para que se le considere como UEN se deben cumplir criterios, como, tener su propia misión, contar con grupos definidos de competidores, preparar sus propios planes, administrar sus recursos, tener el tamaño apropiado, etc.

Para cada UEN se nombra un administrador de guiar y promocionar el producto. Además es responsable de las utilidades que generen dicho producto, por lo tanto, a las unidades se le asigna su propia misión y meta. Se trata de una técnica organizacional para conservar la atención y el espíritu empresarial tan característico de las compañías pequeñas.

Estructuras para el ambiente internacional. Las estructuras organizacionales difieren mucho en las empresas que operan en el ambiente internacional. La clase de estructura depende de factores como el grado de orientación y compromisos internacionales.

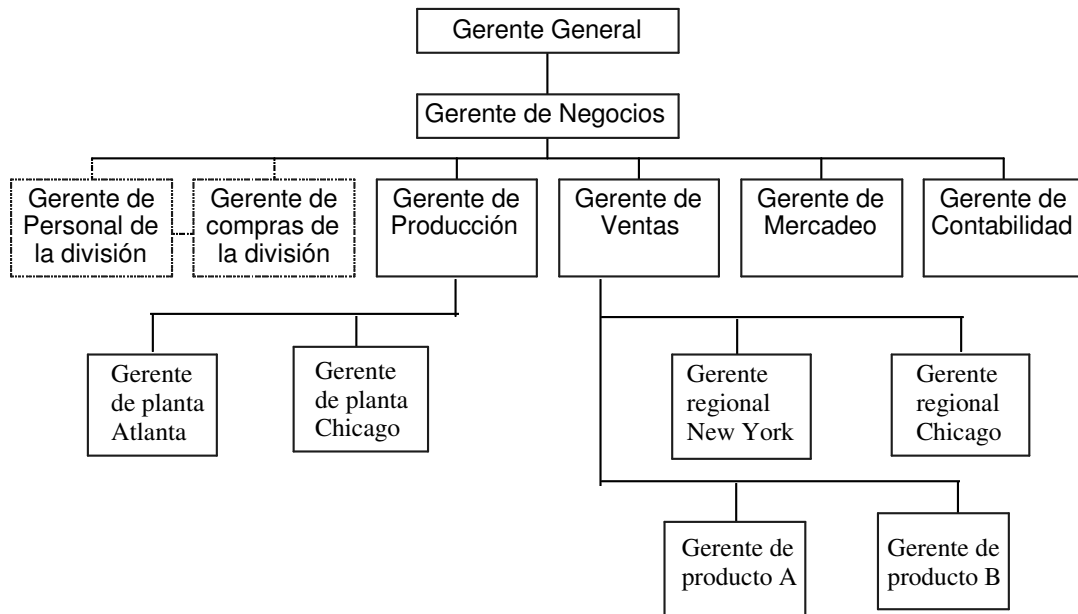
Selección del patrón de departamentalización. Los administradores deben determinar a las situaciones en que se enfrentan, los trabajos a realizar y la forma en que se harán, la tecnología empleada en el departamento, los usuarios a quienes se atienden y otros factores.

El propósito: Lograr los Objetivos. La departamentalización no es un fin en si misma si no un método de ordenar las actividades para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Mezcla de dos tipos de departamentalización. Una administrador puede emplear dos o más fases para agrupar las actividades en el mismo nivel organizacional. El objetivo de la departamentalización no es construir una departamentalización rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por la coherencia y las bases idénticas, si no agrupar las actividades en la forma que mejor contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

DIAGRAMA NO. 7

ORGANIGRAMA DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS



Fuente: Harold, Koontz. Wehrich, Heinz. Administración. 10a edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Organización típica de Unidades Estratégicas de Negocios en una compañía Industrial de productos químicos

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- Estructura Organizacional.
- Dimensión Vertical.
- Dimensión Horizontal.
- Formas de Organización.
- Tipos de Organización.
- Tipos de Departamentalización.
- Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

El medio ambiente en que se desenvuelven las empresas es cada vez más complejo y cambiante. La empresa desea alcanzar sus metas, pero la turbulencia del entorno en que desarrolla sus actividades pone en peligro su logro. En este sentido, la estrategia es la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, función que desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis.

El concepto de estrategia se apoya en cuatro ideas básicas:

- La estrategia establece una relación permanente entre la empresa y su entorno.
- Hay que considerar la estrategia como una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo para la empresa.
- La estrategia es un modelo de decisión que establece políticas, acciones y los medios adecuados para cumplir con los objetivos generales.
- La estrategia es un método para resolver los problemas estratégicos de la empresa, o la combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización.

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surge en los años sesenta y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado. Una primera definición de estrategia es la de Andrews (1977) que la considera como “El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser”.²

Según Porter (1982) “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno” y “supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.³

Hax y Majluf (1996) consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional ya que “abarca todas las actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno”. A partir de este enfoque integrador la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante.

² Arnoldo Hax y Nicolas Majluf. Estrategia para el Liderazgo Competitivo. Editorial Granica.

³ Porter, Micheal. Ventaja Competitiva

De este modo, la esencia de la estrategia se convierte en la dirección intencionada de cambio hacia la consecución de la ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que está comprometida la empresa.

2.1 ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

“La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio”.⁴

“La estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante. ...En el corazón de la estrategia, existe una búsqueda intencional para alcanzar la ventaja competitiva en cada negocio en el que la empresa está comprometida... Está compuesta por acciones y decisiones gerenciales cuando se abren nuevas oportunidades para una rentabilidad sostenida en todos los negocios de una empresa”.⁵

“Estrategia es el conjunto de decisiones con un enfoque integrador, tendiente a establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, los programas de acción para alcanzarlos y las prioridades sobre asignación de recursos”.⁶

Estrategia” implica decisiones y movimientos que:

- Definen cómo alcanzar la visión.
- Proveen una dirección o rumbo.
- Crean un sentido único o propósito común.
- Establecen objetivos de largo plazo y planes de acción.
- Permiten comprender los drivers del cambio.
- Explican cómo crear valor para los accionistas.
- Permiten identificar las ventajas competitivas o capacidades diferenciadoras.
- Sirven para aprovechar oportunidades o fortalezas.
- Sirven para mitigar / evitar riesgos o amenazas.
- Facilitan la focalización en temas prioritarios.

2.2 DESARROLLO DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA VRS. PLANIFICACIÓN

Se entiende como visión estratégica aquello en lo que la organización aspira a transformarse o ser durante un período futuro (dentro de dos, tres, cinco años). No es un ejercicio periódico (anual) que define los inputs para el proceso de planificación o presupuesto y control; es el direccionamiento de la empresa en términos de posicionamiento competitivo, objetivos estratégicos y económicos (o financieros), habilidades que deben ser desarrolladas y acciones y enfoques que permitan alcanzar los resultados buscados. La visión estratégica deja claramente expuesto el conjunto de

⁴ Arnoldo Hax y Nicolas Majluf. Estrategia para el Liderazgo Competitivo. Editorial Granica

⁵ Arnoldo Hax y Nicolas Majluf. Estrategia para el Liderazgo Competitivo. Editorial Granica

⁶ Arthur Thompson. Dirección y Administración Estratégica

acciones que la empresa debe ejecutar para sostener su valor económico en el futuro, avalando y explorando sus ventajas competitivas.

Estrategia → Ventaja Competitiva → Valor Económico

La estrategia es lo que hacemos para incrementar y sostener el valor económico de los stakeholders (accionistas, empleados, clientes, etc.) en el futuro, el que puede crecer y ser sostenido si la estrategia está fundamentada en las ventajas competitivas dentro del mercado.

El desarrollo de una visión estratégica (o proceso de gestión estratégica, o proceso de dirección estratégica, o planeamiento estratégico) consta de un conjunto de actividades que apuntan a:

DIAGRAMA NO. 8
VISIÓN ESTRATÉGICA

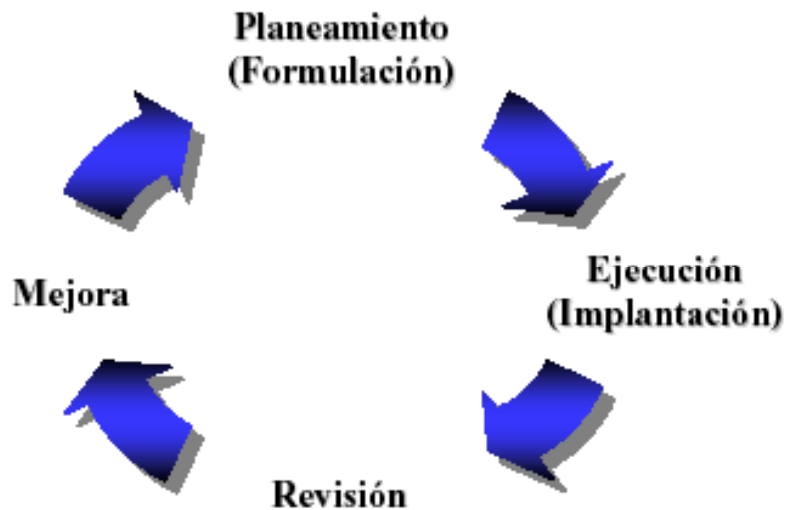


Fuente: Hill / Jones. Administración Estratégica

- El desarrollo del concepto de negocio y formación de una misión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización.
- La determinación de los objetivos específicos de resultado.
- La especificación completa de la estrategia de una organización.
- El desarrollo de planes de implantación.
- La asignación de responsabilidades para su ejecución.

Estas actividades implican un esfuerzo organizacional disciplinado, formal y bien organizado, pero a su vez, tienden a mejorar las capacidades globales de la empresa para que pueda operar en un medio competitivo y dinámico. El proceso de gestión estratégica no es un ejercicio que se realiza una única vez, desconectado de la realidad de la empresa y a cargo de unos pocos directivos, líderes o planificadores; es un proceso que se inserta dentro de las funciones directivas fundamentales y que forma parte de un proceso más general al cual se denomina “círculo virtuoso de la mejora”.

DIAGRAMA NO. 9
CÍRCULO VIRTUOSO DE LA MEJORA



Fuente: Hill / Jones. Administración Estratégica

2.3 ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Todo proceso de construcción de una visión estratégica debe iniciarse con un acabado conocimiento y entendimiento del medio externo, es decir de las características estructurales de la industria en la que opera una compañía determinada, y de la situación interna de la misma, englobada en las competencias de la organización.

Sólo una evaluación fundamentada del entorno externo y de la situación interna puede construir las bases para la definición de escenarios, determinación de valores y objetivos, e identificación de los puntos de mejora. Para formular una estrategia exitosa es necesario conocer el posicionamiento competitivo actual de la compañía y las tendencias del entorno en el cual la compañía está inserta. No se busca en esta primera etapa llegar a hacer un análisis del atractivo de la industria y del perfil competitivo de la compañía en cuestión. El objetivo es identificar y comprender las características del entorno y de la propia organización que afectarán sus opciones y oportunidades estratégicas.

En el entendimiento externo, se abarcarán aspectos de mercados, productos, estructura financiera de la industria, entre otros; es decir, se necesita entender la demanda y la oferta, la conducta de los “players” y el desempeño de la industria. Del lado de la demanda es importante entender lo que influencia el crecimiento de la misma (crecimiento histórico, segmentación, comportamiento de los consumidores, poder de negociación de consumidores y proveedores, regulaciones del entorno). Del lado de la oferta, se necesita identificar los players, su concentración, su grado de integración.

El entendimiento interno se concentra en aspectos más particulares de la compañía bajo análisis como sus procesos, cultura, tecnología, organización estructural, situación económico – financiera.

2.3.1 Entorno Externo

DIAGRAMA NO. 10
MODELO DE LAS 5 FUERZAS



Fuente: Arthur Thompson. Dirección Estratégica

FUERZA 1: RIVALIDAD

Factores que afectan la rivalidad:

Crecimiento de la industria
Concentración y Balance:

- Altos costos fijos: alta rivalidad.
- Sobre-capacidad instalada: alta rivalidad.
- Imágenes de marca fuerte: baja rivalidad.
- Gran diferenciación de productos: baja rivalidad.
- Mucha diversidad de competidores: alta rivalidad.
- Inversiones específicas: alta rivalidad.
- Barreras de salida altas: alta rivalidad.

DIAGRAMA NO. 11
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

CONDICIONES DEMANDA

**BARRERAS
SALIDA**

Altas

Bajas

Creciente

Decreciente

Oportunidad de Aumentar precio	Gran amenaza de Guerra precios
Oportunidad de Aumentar precio	Moderada amenaza De guerra precios

Fuente: Ibid, p.

FUERZA 2: PROVEEDORES

Factores que afectan el poder de negociación desde el punto de vista de los proveedores:

- Altos costos de cambio: Aumenta poder del proveedor (baja el poder de la empresa).
- Diferenciación de insumos: Aumenta poder P.
- Alta concentración de proveedores: Poder monopólico.
- Existencia de insumos sustitutos: Baja el poder.
- Volúmen importante para el proveedor: Baja.
- Amenaza de integración Vertical del proveedor: Aumenta el poder.
- Importancia del costo del insumo: Aumenta el poder.

FUERZA 3: COMPRADORES

El poder de negociación de los compradores depende principalmente de la concentración de éstos, lo que en el externo les da un poder monopsonico (1 solo comprador). Los factores que afectan el poder de los compradores son espejo de los factores de los proveedores.

FUERZA 4: NUEVOS ENTRANTES

El tema importante en esta fuerza son las barreras de entrada (y su combinación con las barreras de salida). Las barreras de entrada son la variable estratégica más importante. Las barreras de entrada limitan el ingreso de nuevos entrantes y a su vez pueden limitar el crecimiento de la competencia actual.

Barreras de Entrada. Las barreras a la entrada representan un aspecto fundamental en la determinación de la estructura y competitividad de un mercado.

Se definen como elementos que hacen inconveniente la entrada, a pesar que quienes están en el mercado observen beneficios económicos. Las barreras de entrada determinan en gran medida la rentabilidad y el comportamiento de la misma.

DIAGRAMA NO. 12
BARRERAS DE ENTRADA

		BARRERAS ENTRADA	
		Altas	Bajas
BARRERAS SALIDA	Altas	Rentabilidad Alta e inestable	Rentabilidad Baja e inestable
	Bajas	Rentabilidad Alta y estable	Rentabilidad Baja y estable

Fuente: Ibid, p.

FUERZA 5: SUSTITUTOS

La amenaza de sustitutos la crean:

- La relación precio-calidad de los sustitutos.
- Los costos de cambio.
- La propensión de los compradores a sustituir.
- Elasticidad precio cruzada (homogeneidad, diferenciación).

FUERZA 6: COMPLEMENTADORES

En el mundo empresarial de hoy se establecen no sólo relaciones de competencia entre las empresas sin también de cooperación, en lo que se ha llamado **COMPETENCIA**.

Ejemplos de empresas complementadoras son los fabricantes de hardware y software, de video juegos y desarrolladores de juegos (Nintendo).

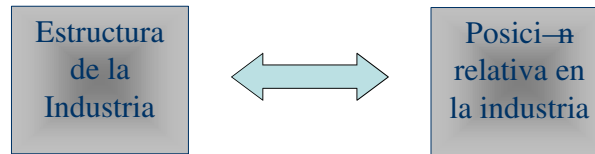
- Factores económicos, políticos, gubernamentales y jurídicos. Desde la tendencia del producto nacional, la evolución del desempleo, tasas de inflación, nivel de ingreso per cápita, relaciones internacionales y acceso a otros mercados, hasta la legislación, regulación gubernamental, estructura impositiva, grado de gobernabilidad y seguridad jurídica.
- Factores del mercado. Tamaño del mercado, tasa de crecimiento del mercado, número de compradores y tamaño relativo, características de los productos / grado de diferenciación / etapa en el ciclo de vida, sensibilidad al precio, estacionalidad de la demanda, rentabilidad de la industria, necesidades de capital, curva de aprendizaje y experiencia, economías de escala.
- Factores competitivos. Cantidad de competidores y tamaños relativos, alcance de la rivalidad (nacional, regional), grado de integración, facilidad de entrada y salida, capacidad de utilización, grado de concentración, existencia de sustitutos.
- Factores tecnológicos. Existencia de patentes, grado de complejidad, nivel de requerimientos de investigación y desarrollo, tipo de tecnología (aumento de eficiencia, reducción de costos, mejor calidad, etc.) grado de madurez y prueba, volumen de inversión en nuevas tecnologías, impacto de la introducción de tecnología innovadora.
- Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales. Crecimiento demográfico (tasa de natalidad y mortalidad), construcción de viviendas / hogares, cambios en la composición demográfica (niños, jóvenes, adultos, etc.), hábitos de compra, estilos de vida, actitud frente a la nueva tecnología / tiempo libre / calidad del producto / servicio al cliente, ética laboral, impactos ecológicos, grado de sindicalización.

2.3.2 Entorno Interno. Esta evaluación se inicia con un conocimiento general de la situación de la empresa desde el punto de vista de composición accionaria; mercados abarcados; cartera de clientes, distribución geográfica y tipos de segmentos; principales proveedores y tipo de insumos o servicios prestados; características de los productos básicos ofrecidos y otros productos o servicios adicionales, y sus precios unitarios en relación con la competencia.

La clave para explorar potenciales opciones estratégicas radica en el desarrollo de capacidades que permitan liberarse del pasado e incrementar la creatividad de aquellos que participan en el proceso de creación de conocimiento

2.3.2.1 Ventaja Competitiva. El objetivo central de las empresas debe ser un retorno sobre la inversión superior en el largo plazo. La unidad de análisis fundamental es la posición de la empresa en la industria. Los resultados económicos de las empresas resultan de dos causas distintas:

DIAGRAMA NO. 12
VENTAJA COMPETITIVA



La estrategia surge de ambos aspectos

Fuente: Porter, Micheal. Ventaja Competitiva

2.3.2.2 Cadena de Valor. Para analizar la situación de la empresa es necesario “ver” sus actividades, pero no aisladamente; lo importante es cómo se complementan entre sí. La “Cadena de Valor” es una herramienta que permite analizar el grado de alcance, coherencia e interacción entre actividades, en función con la estrategia y el entorno.

Se dividen en dos tipos:

- Actividades Primarias.
- Actividades de Soporte.

Las actividades primarias son:

Logística de Entrada. Recepción de materia prima, almacenaje, control de inventarios, rechazos, etc.

Operaciones. Actividades de transformación de insumos en productos finales (proceso, empaque, ensamble, mantenimiento, etc.)

Logística de Salida. Almacenaje, despacho, programación, etc.

Mercadeo y Ventas. Publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizar, canales de distribución, ajustes de producto, etc.

Servicio. Instalación, reparación, entrenamiento, etc.

Las actividades de soporte son:

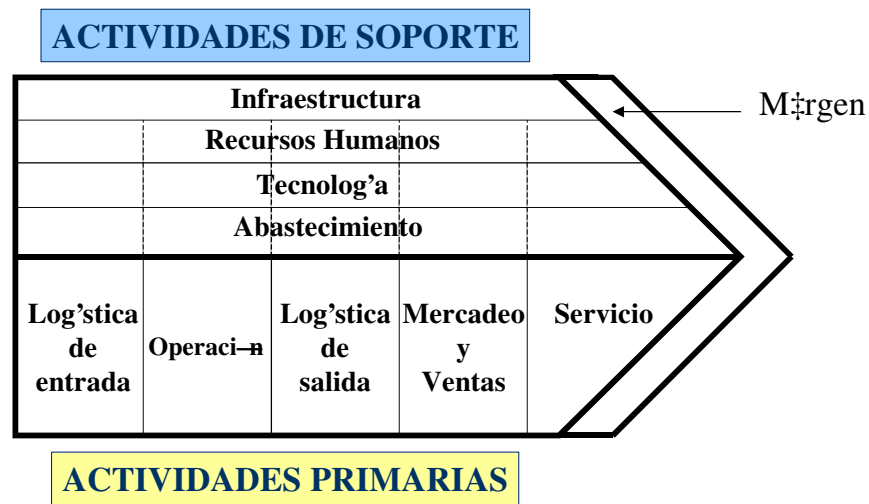
Abastecimiento. Manejo de abastecimiento de insumos necesarios en las actividades primarias y de soporte.

Tecnología. tecnologías de logística, de investigación, etc.

Recurso Humano. Reclutar, contratar, entrenar, desarrollo, compensación, capacitación, etc.

Infraestructura. Gerencia, planeación, finanzas, (generalmente dan soporte a toda la cadena).

DIAGRAMA NO.13
CADENA DE VALOR



Fuente: Arthur Thompson. Dirección y Administración Estratégica

2.4 PLANEACIÓN DEL ESCENARIO

2.4.1 Oportunidades y Amenazas. Las empresas se desenvuelven dentro de un entorno competitivo bajo condiciones que sufren cambios constantes y que agregan incertidumbre en la toma de decisiones. Esta es la razón primordial para realizar la gestión del conocimiento, en la cual se procesa y ordena la información, se elaboran escenarios futuros y se asignan probabilidades de ocurrencia a cada evento. La evaluación de escenarios permitirá definir oportunidades y amenazas del negocio.

2.4.2 Atractivo del Negocio. El análisis competitivo de la industria es un proceso que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria en el largo plazo, e identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

La magnitud del negocio es un indicador importante del poder de monopolio que el mismo posee. El análisis de los indicadores numéricos debe complementar con el análisis de otros aspectos cualitativos como por ejemplo el análisis estructural de Porter o "modelo de cinco fuerzas", el cual considera el entorno competitivo en el cual se desempeña el negocio.

En este entorno se analizan los competidores existentes, competidores potenciales, proveedores, clientes y sustitutos.

Competidores existentes. Se considera la rivalidad que existe entre los actuales competidores. La motivación de los distintos competidores por alcanzar las ventajas del entorno fomenta la rivalidad y es determinante del Poder de Monopolio que cada participante del mercado pueda alcanzar.

Competidores potenciales. Amenaza de nuevos competidores. La probabilidad de la aparición de nuevos competidores en el negocio, dependerá de la existencia de barreras, tales como:

- Aquellos productos cuya rentabilidad está asociada a alcanzar economías de escala.
- Los productos que requieren alta diferenciación para alcanzar niveles de rentabilidad apropiados.
- La necesidad de contar con canales de distribución propios también inhiben el ingreso de potenciales competidores.
- Empresas con cierta antigüedad que han alcanzado muy bajos niveles de costos, a través del tiempo y que es difícilmente alcanzable por un nuevo participante en el corto plazo.
- Ciertos beneficios o regulaciones gubernamentales que protegen determinada región u organización.

Proveedores que se integran y que pueden representar potenciales competidores. Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios. Ciertos proveedores de la industria pueden integrarse verticalmente, avanzando hacia adelante hasta llegar al cliente de su cliente, eliminando así un intermediario.

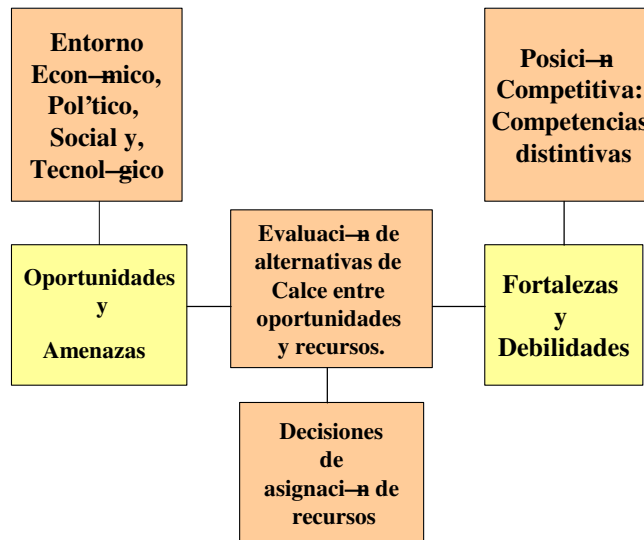
Clientes y su poder de negociación. Los clientes ejercen acciones tendientes a procurar mejores servicios o bajas en precios estimulando la competencia de sus proveedores.

Sustitutos del producto: Evaluación del grado de amenaza que representan. La competencia que enfrenta una organización es comprensiva del sector de la oferta que ofrece productos sustitutos.

Los precios relativos entre productos sustitutos hacen que éstos terminen siendo competidores, estimulando la agresividad competitiva. En la medida en que los productos son más intercambiables, o en la medida en que los mismos son reemplazables, el nivel de sustitución es más alto, estimulando en mayor medida la competencia. Los negocios con altos márgenes atraen el desarrollo de sustitutos.

La evaluación de estos factores permite posicionar el negocio dentro de una escala que varía entre el Poder de Monopolio Absoluto y la Competencia Perfecta.

DIAGRAMA NO. 14
ENTORNO DE UN NEGOCIO



Fuente: Ibid, p.

2.5 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Según Bennis, una Visión debe definir cómo será el futuro de la organización, y unir el estilo y el corazón de la gente, ya que es lo que le da razón de ser a la organización.⁷

Por otra parte, Levitt plantea la definición de Visión preguntándose en qué negocios encontramos, cuál es la idea de negocio que tiene la compañía, y el éxito o fracaso de la respuesta puede llevar al éxito o fracaso de la organización.⁸

La Misión representa lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo; define quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos; establece: preceptos que guiarán las futuras operaciones de la compañía, la razón por la cual la compañía existe, las necesidades de los clientes que son satisfechas por los productos y servicios de la empresa, el grado de especialización, el nivel de calidad de un producto en un mercado, el monto y tipos de diversificación de productos / mercados deseados, expectativas de la compañía por parte del management, tecnologías, investigación y desarrollo, etc.

⁷ Michael Porter. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

⁸ Arthur Thompson. Dirección y Administración Estratégica

Existen tres aspectos fundamentales en la tarea de desarrollar la Misión de una compañía:

- a) Entender en qué negocio se encuentra la compañía. Para ello, es necesario considerar tres factores:

Las necesidades del consumidor, o qué es lo que se está satisfaciendo; los grupos de consumidores, o a quién se está satisfaciendo; y las tecnologías usadas y las funciones realizadas, o cómo se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

- b) Decidir cuándo cambiar la misión y alterar la dirección estratégica de la compañía: el reto empresarial al desarrollar una misión consiste en reconocer cuándo las nacientes oportunidades y amenazas en el entorno externo hacen necesaria una revisión en la dirección a largo plazo de la organización.
- c) Comunicar la misión de manera que sea clara, emocionante y motivadora.

Para la construcción de una Misión, se debe lograr satisfacer a los diferentes stakeholders⁹ a largo plazo; y esto no es tan sencillo porque puede haber conflicto de intereses entre ellos.

Sin embargo no debe perderse de vista que el primer requisito de una empresa es lograr satisfacer a sus stakeholders (proveedores, accionistas, clientes, empleados, etc.) En ocasiones, las compañías tienden a orientar su misión en términos de la obtención de beneficios. Sin embargo, es más correcto decir que los beneficios constituyen un objetivo y un resultado de lo que hace la compañía. Las misiones que se basan en obtener un beneficio, son incapaces de distinguir entre un tipo de empresa que busca beneficio, y otra, porque todas las empresas en definitiva buscan resultados.

Los objetivos implican convertir la Visión y Misión en objetivos específicos, de corto y largo plazo. Es necesario que los objetivos cumplan las siguientes condiciones:

Proveer benchmarks concretos y mensurables; dar sentido de dirección y propósito; y crear un clima orientado a resultados concretos.

Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Definen ¿cuánto?, ¿qué tipo de conducta? y ¿cuándo? Para que los objetivos tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en términos cuantificables o mensurables, y deben contener un tiempo límite para su realización.

Existen dos tipos de objetivos: los relacionados con el resultado financiero y los relacionados con el resultado estratégico.

⁹ Accionistas

Asimismo, se necesitan establecer objetivos de corto y de largo plazo:

- Los de largo plazo tienen la finalidad de establecer metas de resultados para cinco años o más, e impulsan a los directivos a ponderar el impacto que tendrán las acciones de hoy en la rentabilidad de largo plazo.
- Los de corto plazo definen los resultados que se lograrán inmediatamente; indican la velocidad con la cual la dirección quiere que avance la organización y también el nivel de resultado que se quiere lograr en los próximos dos o tres ejercicios.

Luego de establecer los objetivos debe formularse la estrategia a fin de combinar todas las acciones que ha emprendido la dirección y que pretende realizar para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización.

2.6 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La formulación de una estrategia competitiva consiste en diseñar la modalidad en que la empresa va a competir en la industria, cuáles serán sus metas u objetivos y que tácticas se requerirán para alcanzar esas metas (acciones). El conjunto de acciones que se definen en el marco de una estrategia competitiva permitirá guiar el comportamiento global de la organización. El siguiente gráfico integra los aspectos esenciales de la estrategia competitiva, en donde los rayos de la rueda representan las políticas o tácticas y deben conectarse entre sí, o de lo contrario la rueda no girará y no se obtendrán los resultados esperados, es decir, no se creará valor para la compañía

DIAGRAMA NO. 15
ESTRATEGIA COMPETITIVA

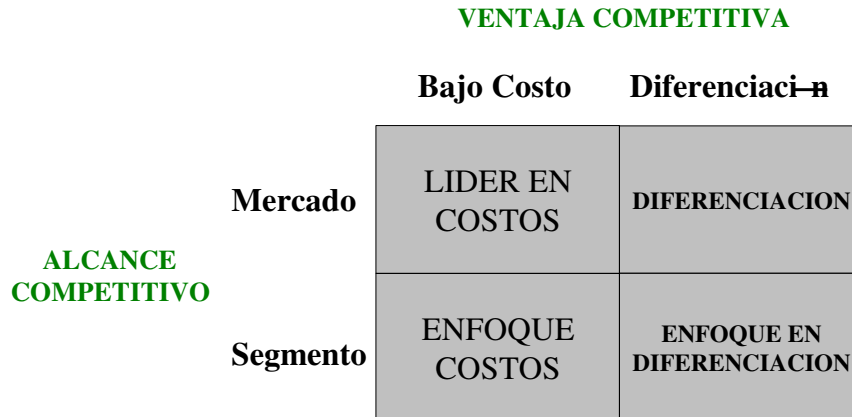


Fuente: Ibid, p.

Michael Porter, como otros autores, define tres estrategias competitivas genéricas:

- Liderazgo global en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o concentración.

DIAGRAMA NO. 16
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS



Fuente: Micheal Porter. Ventaja Competitiva

No obstante las estrategias competitivas pueden segmentarse en tres tipos, como lo establecido por M. Porter, la definición de la estrategia competitiva de una empresa debe realizarse en función de su posicionamiento en el mercado en el que se desenvuelve.

Conforme al posicionamiento particular de una empresa en el mercado podrán recomendarse cuáles son las acciones más apropiadas para definir su estrategia competitiva, como por ejemplo:

CUADRO NO. 2

ESTRUCTURA	ESTRATEGIA	ACCIONES RECOMENDADAS
Monopolio	Impedir nuevos ingresos o acomodarse	Publicidad agresiva, fuertes bajas de precios, fidelización del cliente fuerte innovación, etc.
Oligopolio	Acuerdos con competidores	Para no competir en: precios, publicidad, productos, canales, etc.
Competencia media	Monopolizarse	Diferenciación, innovación, barreras de entrada
Competencia agresiva	Guerra de Precios Monopolización	Standarización, reducción de costos. Generar la guerra, seguirla, limitarla o defenderse vía diferenciación, innovación, fidelización

Fuente: Ibid, p.

Una vez diagnosticado el posicionamiento competitivo de una organización en particular deben identificarse los escenarios en los que puede desenvolverse, valorando su probabilidad de ocurrencia e impacto en la creación de valor. Es importante tener en cuenta que no es necesario (o no se debería) tratar de abarcar todas las estrategias y acciones relacionadas. Como lo indica M. Porter, las empresas que no practican una estrategia definida, es decir las indecisas, son las que peor se desempeñan. En particular, en una estrategia de “diferenciación”, el negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en algún área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo. Puede perseguir ser el líder en servicios, en calidad, en estilo, en tecnología, pero es poco probable que sea líder en todo.

2.7 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia de crecimiento, que incluye estrategias de innovación y la estrategia corporativa, permitirá delinear como se llevará adelante la estrategia del negocio y la estrategia competitiva. Para cumplir con este objetivo deberán definirse cuáles son las habilidades requeridas y cuáles son las necesidades organizacionales para alcanzar estas habilidades. Una vez definido esto puede concluirse que el objetivo último de la estrategia de crecimiento es contribuir a la creación de valor para el accionista.

Las decisiones de crecimiento implican asumir altos riesgos en el mundo actual, como consecuencia de la agresividad competitiva que implica la globalización, la rapidez de los cambios tecnológicos, la volatilidad de los mercados, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos que obliga a innovar constantemente y además, la amenaza de que potencialmente el producto se vuelva obsoleto antes de recuperar la inversión. En este sentido, la estrategia de crecimiento se ocupa de definir objetivos tales como: determinar qué servicios o unidades pueden tercerizarse, implementar sistemas de servicios compartidos en las corporaciones, crear sistemas de unidades de negocios, definir cuáles de ellas retener y en cuáles desinvertir, qué alianzas estratégicas pueden agregar valor, cómo atraer nuevos clientes, cómo realizar la expansión geográfica, entre otras.

2.7.1 Crecimiento Intensivo

Este crecimiento se puede alcanzar a través de:

Estrategia de penetración en el mercado. Su objetivo es incrementar la participación en el mercado de sus productos en sus mercados actuales. Puede lograrse vía:

- Incrementar la participación en las compras de los clientes existentes.
- Desarrollar o atraer nuevos clientes, que actualmente son atendidos por la competencia.
- Atraer clientes al consumo del producto de la compañía en reemplazo de un producto sustituto.

Estrategia de desarrollo del mercado. Su objetivo es el desarrollo de nuevos mercados para sus productos actuales.

- Desarrollo de un nuevo segmento de consumidores.
- Desarrollo de canales de distribución.
- Desarrollo geográfico.

Estrategia de desarrollo del producto. Su objetivo es el desarrollo de nuevos productos de interés potencial para sus mercados actuales.

2.7.2 Crecimiento Integral. Esta estrategia puede desarrollarse a través de:

- a) Integración Regresiva. Adquirir uno o más de sus proveedores.
- b) Integración Progresiva. Adquirir el negocio de sus distribuidores.
- c) Integración Horizontal. Adquirir el negocio de uno o más de sus competidores.

2.7.3 Crecimiento a través de la diversificación. El crecimiento mediante la diversificación puede justificarse cuando se encuentran negocios atractivos fuera de los negocios actuales.

Se identifican tres tipos de diversificación:

- a. Diversificación concéntrica. La empresa podría buscar nuevos productos que tengan sinergias de marketing o tecnológica con los productos actuales aún cuando los nuevos productos atraigan nuevos clientes.
- b. Diversificación horizontal. La empresa podría desarrollar nuevos productos atractivos para sus clientes actuales aunque estos productos no estuvieran tecnológicamente relacionados con sus productos actuales.
- c. Diversificación conglomerada. Desarrollo de productos no relacionados con sus productos, tecnología, mercados, canales de distribución o clientes actuales. En definitiva el objetivo principal de la estrategia es diseñar la mejor manera de ensanchar las operaciones de la compañía hacia nuevos mercados.

2.7.4 Crecimiento a través de Innovación y Expansión. Conjuntamente con la focalización de recursos e inversiones en las áreas, sería conveniente implementar una estrategia de crecimiento a través de la innovación y expansión que contemple los tres horizontes: corto, mediano y largo plazo, a través de distintas etapas evolutivas, que constituyen la denominada “escalera del crecimiento” de una compañía.

2.7.5. Crecimiento a través de Estrategia Corporativa. La definición de la Estrategia Corporativa puede realizarse a partir de su Cadena de Valor actual, identificando aquellos eslabones claves que permiten construir capital intelectual y que constituyen una fuente de generación de valor económico. Esta estrategia corporativa debe soportar la estrategia de innovación y expansión definida anteriormente.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- ¿Qué es estrategia?
- Visión Estratégica.
- Círculo virtuoso de la Mejora.
- Análisis del entorno externo e interno.
- Estrategias genéricas de Porter.
- Cadena de Valor.
- Ventaja Competitiva.
- Oportunidades y Amenazas.
- Misión, Visión y Objetivos.
- Estrategia Competitiva.
- Estrategia de Crecimiento.

3. ENTORNO LOCAL E INTERNACIONAL

3.1 ENTORNO LOCAL

Actualmente, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

3.1.1 Competitividad. Ivancevich en su libro Gestión, calidad y competitividad (1996), cita la siguiente definición: Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno.

Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

En el actual mercado la supervivencia y éxito de una compañía depende de la calidad y la cooperación a lo largo de la cadena de distribución, que involucra varias empresas, más que de la aniquilación de la competencia. Así las alianzas estratégicas demuestran que nuestros competidores (enemigos en el pasado) además de poder constituirse en nuestros maestros (al emplear la técnica de benchmarking por ejemplo) pueden ser nuestros aliados y cooperar juntos para lograr el desarrollo de ambas compañías.

3.1.2 Factores que han incidido en el cambio de la estructura competitiva.

- Globalización de la economía.
- Avances tecnológicos.
- Desarrollo de las comunicaciones.
- Nivel de demanda de productos de alta calidad.

Adicionalmente: Incremento de la población económicamente activa calificada y de los estándares de calificación como generadores de un clima social más competitivo.

La globalización de la economía plantea el gran desafío de la competitividad, cambiando la estructura competitiva de nivel local a nivel mundial, presionando a las organizaciones a moverse más rápido en aras de mantenerse con los cambios del entorno, a ser más flexibles y apuntar a la mejora continua. Estrategias como Benchmarking son utilizadas a fin de identificar puntos de referencia y realizar las comparaciones respectivas para evaluar la situación de la compañía, conocer y adaptar las prácticas líderes efectivas en todas las áreas de la organización y generar valor, lograr una ventaja competitiva.

Los avances tecnológicos apuntan a la mejora de servicios, productos y procedimientos que involucra el aprendizaje continuo y el desarrollo de un buen manejo de conocimientos y habilidades sociales. Esto ha incidido a su vez en el desarrollo de las comunicaciones permitiendo que los clientes eleven sus niveles de demanda de productos de alta calidad y sus expectativas por el servicio.

El gran desafío que enfrentan las empresas es elevar su productividad y calidad a lo largo de toda su actividad, y a la vez reducir costos aumentando su efectividad, lo cual es necesario para su sobrevivencia.

Se puede apreciar el aumento de la población técnica y/o profesionalmente calificada, que genera un clima social más competitivo. Actualmente por cada puesto de trabajo se reciben muchas solicitudes teniendo que aplicar un filtro cada vez mayor y estándares más exigentes para la aceptación, no solo acorde con las necesidades de un mercado altamente competitivo y globalizado sino también por el mismo grado elevado de calificación y especialización de la oferta.

3.1.3 Elementos claves para la competitividad en la organización. Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía. Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados:

- Flexibilidad y adaptación a los cambios.
- Reflexión y análisis.
- Ruptura de paradigmas.
- Cambio e Innovación.
- Proactividad.
- Reestructuración, reorganización y rediseño.
- Evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas.
- Control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles.
- Capacidad de aprendizaje.
- Orientación a resultados.
- Integración de pensamiento – acción.
- Valores compartidos.
- Comunicación abierta y fluida.
- Intercambio de información.
- Visión global.
- Trabajo en equipo.
- Empowerment.

- Liderazgo efectivo.
- Oportunidades de desarrollo.
- Fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

Para mantener y elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros.

Precisamente, a través de la cultura organizacional como de sus organismos reguladores (procesos de selección, socialización formal -inducción, capacitación-socialización informal, anécdotas, rituales, símbolos materiales y el lenguaje) se puede modificar o continuar con una determinada orientación o filosofía que puede permitir o dificultar la flexibilidad, adaptación a los cambios y la competitividad de la organización.

3.2 ENTORNO INTERNACIONAL

Cuando una empresa busca posicionarse internacionalmente y compara las actividades a realizar en su base de operaciones con las que debe realizar en un entorno diferente, encontrará que los factores de éxito no siempre son los mismos; las ventajas competitivas de algún producto pueden variar en relación a la competencia, las preferencias y gustos de las personas varían en términos de noción de marca, preferencias, nivel de consumo o simplemente la forma de aproximarse al consumidor debe tener alguna característica especial.

Cada mercado internacional es diferente y las reglas que aplican en un mercado pueden no servir en otro

Se deben tener en cuenta las características de los mercados que se afrontan para llegar adecuadamente al nuevo consumidor sin importar en que lugar del mundo se encuentre.

3.2.1 Factores a tener en cuenta en la comercialización internacional y entrada a mercados extranjeros.

- a) Cultura. Las diferencias en el entorno cultural y los valores de las sociedades generan el primer problema de mercadeo internacional. Entender las costumbres, hábitos y preferencias de las sociedades es garantía de una aproximación exitosa a mercados foráneos. Cuando se confunden los valores propios con los valores de las sociedades con las que se busca establecer una relación comercial se pueden

introducir productos o servicios de manera inadecuada y con el riesgo de que los consumidores no entiendan lo que se les ofrece.

- b) Restricciones comerciales. Consiste en identificar las tarifas, cuotas de importación, restricciones legales e impuestos que aplican a las empresas en los diferentes países. Un análisis de costos relacionado con la parte legal e impositiva será fundamental para determinar la viabilidad en la introducción de productos en mercados internacionales.
- c) Controles monetarios y estabilidad financiera. Un factor clave es determinar la seguridad de las inversiones. Es importante identificar el grado de riesgo monetario el nivel de exposición y vulnerabilidad financiera del país en donde se piensa invertir. Hay que observar factores como la estabilidad de la divisa extranjera, disciplina del gobierno en sus gastos, grado de endeudamiento etc. El caso más importante en la actualidad es el argentino, en donde hay muchas dudas acerca de su capacidad de responder por sus obligaciones.
- d) Restricciones de propiedad y de personal. Los estados en muchas ocasiones le dan gran importancia al tema de la propiedad y la participación de las personas. En muchas ocasiones se favorece la entrada de empresas extranjeras a cambio de puestos de trabajo o participaciones en los negocios. Un ejemplo clásico de restricción de propiedad se presentó cuando el Gobierno de la India le pidió a Coca - Cola la fórmula técnica de su receta para permitirle operar en su país. Coca - Cola prefirió salir del mercado Indú a cambio de proteger su secreto tecnológico.

Otros factores importantes son:

- a. Religión y costumbres.
- b. Estabilidad política y legal.
- c. Competencia interna y aceptación local.

3.3 OPERACIONES DOMÉSTICAS E INTERNACIONALES

El siguiente cuadro resume las condiciones de operación domésticas comparadas con las internacionales:

CUADRO NO. 3

Operación Local	Operación Internacional
Conocimiento Cultural	Aprendizaje Cultural
Valores comunes	Valores diferentes
Facilidad en la recopilación de información	Dificultad en la recopilación de información
Estabilidad en el negocio	Riesgo que debe ser calculado
Facilidad de comunicación	Aprendizaje en Comunicación

Fuente: Página de Internet: www.gestiopolis.com

En general, la entrada internacional debe partir de un riesgo calculado, en donde las empresas deben buscar recopilar la mayor cantidad posible de información con el objeto de buscar el mayor nivel de conocimiento posible para tratar de acceder exitosamente a mercados internacionales.

Generalmente la inversión en el extranjero, implica correr riesgos más altos bajo la promesa de mayores ganancias, donde la expansión internacional es garantía de mantener niveles de crecimiento aceptables para quienes invierten en las empresas.

En el mundo de hoy, las empresas deben atacar mercados internacionales de manera agresiva, pero al mismo tiempo de manera segura limitando su exposición al riesgo internacional.

La volatilidad de los mercados y en algunos casos la incertidumbre hacen de las decisiones de expansión internacional un tema de gran importancia para el desarrollo empresarial.

3.4 OPCIONES PARA PENETRAR EN MERCADOS INTERNACIONALES

Penetración por: Exportación, Licenciamiento, Franchising, Participación, Consorcio, Maquila, Contratos administrativos, Adquisición, Joint Venture...

a. Exportación. Es la forma más sencilla de penetración internacional, consiste en que la compañía produce fuera de su destino de venta y lo envía para su venta. Cualquier exportación debe superar requisitos legales para el normal desarrollo de las actividades, y debe cumplir con las políticas de los países destino. Generalmente factores como el transporte o la distribución determinan la viabilidad de una exportación.

b. Licenciamiento. Consiste en otorgar derechos legales (patentes, marcas, procesos), a compañías en el extranjero que estén interesadas en explotar el nicho de mercado. El licenciamiento es el mecanismo más seguro de penetración internacional, pero al mismo tiempo es generalmente el menos rentable.

Es importante que cualquier tipo de alianza estratégica tenga en cuenta factores culturales, socioeconómicos y jurídicos para generar un modelo exitoso de penetración internacional en compañía

c. Franchising. Es el otorgamiento de un paquete fijo de productos y sistemas de producción bajo el modelo de licencia. El contratante aporta el conocimiento de mercado y participa en el manejo, mientras que el dueño de la franquicia aporta su marca y su modelo de negocio.

d. Participación. Consiste en compartir el manejo de las empresas colaboradoras en el exterior. Accediendo a las fortalezas del socio que se encuentra en el extranjero y su conocimiento y experiencia previa. Es basar las actividades de la empresa que quiere expandirse con empresas en el exterior para que le maneje su distribución y comercialización.

e. Consortio. Es parecida a la participación, pero generalmente implica muchos participantes y grandes cantidades de recursos. Los consorcios generalmente se generan cuando ninguna empresa ha llegado al mercado objetivo.

f. Maquila y manufactura propia. Implica la producción en el mercado destino, es la forma de mayor riesgo de penetración pero generalmente la más rentable, como es lógico, para crear empresas en el exterior el retorno de la inversión debe ser muy alto para recuperar costos a mediano plazo.

g. Contrato administración. Básicamente consiste en subcontratar el manejo externo de la empresa a cambio de honorarios e incentivos por resultados. Se da cuando la compañía que quiere penetrar un mercado extranjero no desea utilizar parte de sus recursos en la administración externa.

h. Adquisiciones y fusiones. Consiste en comprar empresas "gemelas" en el extranjero y utilizarlas como catapulta de inserción internacional. Implica el control total de la compañía comprada y capacidad logística completa para asumir su manejo. También implica riesgo alto, acompañada de alta rentabilidad.

i. Joint Venture. Es básicamente cuando dos o más socios arrancan de cero en modelos basados en emprendimientos y creación de nuevas empresas con operaciones en el extranjero. Este modelo de penetración internacional se da cuando las condiciones ambientales, políticas o legales, permiten que el negocio se haga más fácilmente en el país destino.

3.5 DEL PENSAMIENTO DOMÉSTICO AL GLOBAL

Una mentalidad global no sólo es algo nuevo, sino que además es diferente al esquema multinacional o internacional tradicional.

La mentalidad global se ha clasificado en cinco mentalidades genéricas:

a) Mentalidad Doméstica. En un esquema doméstico, todos los puntos de referencia o experiencia provienen de una única cultura o entorno de negocios.

¿Cuál es el problema del esquema doméstico? Para empezar, los ejecutivos que tienen puntos de referencia de entornos únicos normalmente tienen más dificultad en absorber hechos nuevos e ideas provenientes de otras partes del mundo. Esto motiva a los ejecutivos a remitirse inconscientemente hacia su propia cultura o experiencia base, y al presentárseles una situación desconocida o necesitan tomar una decisión a la que no se habían enfrentado antes se atienen a su propia experiencia, doméstica o interna, y dan respuesta con base en sus supuestos subyacentes.

Limitaciones del esquema doméstico. El primer impacto es el peligro constante de utilizar el criterio de autorreferencia (tendencia de recaer en la propia experiencia) a la hora de tomar decisiones, proponiendo solucionar una situación de negocios sobre la base de experiencias domésticas.

El segundo es la preponderancia del síndrome “no inventado aquí”. La mentalidad doméstica está inhabilitada para contrastar la validez de las nuevas ideas procedentes de otros países o regiones, y su confianza en la realidad exclusiva del país donde trabajan.

Existe otro aspecto adicional considerado a tratar acerca de la mentalidad doméstica: la curiosidad internacional. Por ésta se entiende la disposición de una persona para aprender más de otras partes del mundo, comprometiéndose en actividades que abren su mentalidad doméstica a otros tipos de pensamiento. La mentalidad doméstica que muestre un desinterés internacional, probablemente permanecerá sujeta a un alto grado de autoreferencia.

b) Esquema Internacional. La mentalidad internacional es la que se da en un individuo que tenga al menos una experiencia relevante en un segundo país. El efecto de esta experiencia es la aparición de puntos de referencia adicionales, que reducen su dependencia de las experiencias de su mercado global.

La importancia de las mentalidades internacionales reside en su capacidad para hacer de puente entre su país (donde se emplaza su oficina matriz) y el país anfitrión, jugando el papel de intérpretes culturales en ambos lados.

La mentalidad internacional tiene un radio de actividad más bien limitado y su mejor aplicación es respecto a un área geográfica pequeña. El principal reto de esta mentalidad consiste en cumplir con las complejas demandas que exige el entorno de negocios global.

Las empresas que siguen una estrategia internacional toman algunos productos de su mercado doméstico, realizan ciertos ajustes y luego se comercializan según las expectativas de mercado en otros lugares. Lo que aún sigue siendo válido para la mayoría de las empresas internacionales es la tendencia a comenzar con un concepto doméstico, para extenderse hacia los mercados internacionales sólo en una segunda fase.

c) Mentalidad Multinacional. La rápida expansión de las corporaciones multinacional (CNN) que comenzaron en la década de los sesenta llevó a la aparición de los esquemas multinacionales. Estos se refieren a directivos que han tenido una serie de obligaciones internacionales frecuentemente dentro de una misma región geográfica.

Las estrategias multidomésticas son normalmente entendidas como una serie de estrategias locales respecto a las cuales una empresa realiza operaciones integradas en un cierto número de mercados, cada uno de los cuales persigue su propia estrategia “doméstica”. Los argumentos a favor de éste esquema tienen que ver con la capacidad de creación de productos o servicios hechos a medida para los numerosos mercados locales.

Las empresas multidomésticas tienden a tener muchos centros de producción. A estas empresas se les conoce como compañías multinacionales (CMM). Estas se definen como aquellas empresas que comercializan y producen en cinco o más países (como Nestlé y Unilever)

d) Mentalidad Regional. El ejecutivo con una mentalidad regional se caracteriza por un profundo conocimiento de una región geográfica compuesta por numerosos mercados o

países individuales similares. Este conocimiento se puede alcanzar a partir de experiencia de primera mano en una región como consecuencia de una serie de responsabilidades respecto a operaciones regionales. La responsabilidad regional normalmente incluye la supervisión de numerosas organizaciones locales dentro de grandes regiones.

El esquema regional sigue siendo diferente del global. La diferencia surge de la naturaleza de sus obligaciones. Un directivo responsable sólo para Europa y que nunca ha tenido obligaciones directivas en Estados Unidos o Asia, no ha desarrollado la oportunidad de generar un esquema global. La mentalidad regional, no obstante, tiene un elemento importante en común que no se encuentran en los esquemas internacionales o multinacionales: la necesidad de pensar simultáneamente en muchos países.

e) Mentalidad Global. La mentalidad global es capaz de comprender un negocio, un sector de la industria, un segmento particular del mercado o un área de negocios sobre una base global.

Al seguir una estrategia global, una empresa se fija en las oportunidades de mercado en términos globales e integra sus operaciones a un nivel mundial. Aplica una estrategia para oportunidades de mercado globales. Esto difiere radicalmente de las estrategias multidomésticas, donde se puede encontrar un conjunto de estrategias individuales diferentes puestas en práctica en distintos países.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- Entorno local.
- Competitividad.
- Factores que influyen en la competitividad.
- Elementos clave para la competitividad.
- Entorno Internacional.
- Factores para la comercialización internacional.
- Diferencia entre operación local e internacional.
- Opciones para penetrar en mercados internacionales.
- Mentalidad domestica.
- Esquema Internacional.
- Mentalidad Multinacional.
- Mentalidad Regional.
- Mentalidad

Global.

4. REGIONALIZACIÓN VRS. GLOBALIZACIÓN

4.1 GLOBALIZACIÓN

Existen múltiples interpretaciones del concepto "globalización", todas ellas enmarcadas dentro de parámetros ideológicos y políticos, unos más o menos rígidos, otros más o menos eclécticos. En términos generales, la globalización es analizada desde posiciones tecnoeconómicas, socioeconómicas, políticas, geopolíticas, partidistas, religiosas, etc. No obstante, existen rasgos comunes a todas las interpretaciones, en el sentido de ver en la globalización una etapa avanzada de la división internacional del trabajo, la cual se caracteriza por una mayor interacción e interdependencia de los factores y actores que intervienen en el proceso del desarrollo mundial. Estos factores y actores son de índole económica, social, política, ambiental, cultural, geográfica, etc., e involucran relaciones entre estados, regiones, pueblos, empresas, partidos, etc.

La globalización ha afectado, para bien o para mal, las culturas dependientes que lenta pero sostenidamente van perdiendo su identidad, al asumir patrones de comportamiento sociocultural a imagen y semejanza de las naciones más desarrolladas. Al mismo tiempo, el resurgir de los nacionalismos y la lucha por el afianzamiento de los valores locales, así como la globalización de los canales de comunicación planetaria, generan nuevas oportunidades para la internacionalización de culturas antes ignoradas.

Se entiende, por "globalización" un fenómeno esencialmente económico que podría concretarse, en una primera aproximación, como el proceso de integración económica internacional que tiene como rasgos característicos la liberalización de los mercados, fundamentalmente, pero no sólo, el financiero y, en consecuencia, la profunda financiación de la economía.

El proceso de globalización se inició después de la Segunda Guerra Mundial, pero se aceleró en la década de los ochenta y sobre todo en los noventa. Los factores que más contribuyeron a la creciente globalización incluyen:

- a) La reducción de las barreras comerciales y el auge del comercio mundial.
- b) La estandarización de los bienes y servicios y cierta homogeneización de los gustos a nivel mundial.
- c) El encogimiento del espacio geográfico. Las mejoras en las telecomunicaciones y transportes redujeron de manera sustancial las tarifas de larga distancia, los costos y los tiempos de los viajes internacionales y los costos de los fletes aéreos y marítimos. El mundo parece más pequeño.
- d) El colapso del sistema comunista y el fin de la guerra fría.
- e) Relacionado con el punto anterior se observa el movimiento mundial hacia el liberalismo: la democracia en lo político y el libre mercado en lo económico. Esta tendencia implica la reducción del papel del Estado en la economía y la reciente privatización de la misma.
- f) La Tercera Revolución Industrial que implica cambios drásticos en la tecnología, la organización y las relaciones sociales y políticas.

Se está sin lugar a dudas en el umbral de un nuevo mundo. Un mundo que posiblemente satisfará mejor las aspiraciones de la humanidad. Sin embargo, el proceso de ajuste no es nada fácil. Se tiene que pagar un precio bastante elevado para dar un salto importante en productividad, eficiencia y creatividad. La tarea para los países en vías de desarrollo es doblemente difícil. Por un lado tienen que salvar la brecha que los separa del mundo desarrollado, por otro deben reestructurar sus economías de tal manera que sean competitivas en la nueva economía global.

La globalización es un proceso con múltiples facetas. Las estadísticas que la reflejan son:

- El volumen del comercio mundial.
- Las transacciones en los mercados financieros internacionales.
- La transnacionalización de las empresas.
- La internacionalización de las inversiones.

La creciente globalización crea oportunidades sin precedentes para el crecimiento y el progreso. Sin embargo, aumenta también el riesgo. El principal riesgo es el cambiario, relacionado con la volatilidad de los tipos de cambio en el régimen de tipos e cambio flotantes. Además existe el riesgo económico y el riesgo político. Los ejecutivos actuales deben tener capacidad para evaluar los diferentes tipos de riesgo y saber administrarlo.

El lado oscuro de la globalización incluye:

- Excesiva volatilidad de precios, sobre todo los tipos de cambio, lo que dificulta la planificación económica a largo plazo.
- Efecto de contagio. Si un país en vías de desarrollo sufre una fuga de capitales, los especuladores internacionales retiran también sus capitales de otras economías emergentes, que no tiene nada que ver con el país afectado.
- Tendencia hacia la deflación. Para mejorar su capacidad de competir, las empresas construyen un exceso de capacidad. Sin embargo, el afán de reducir los costos reduce el poder adquisitivo de los consumidores, lo que genera crisis de sobreproducción (exceso de oferta) y una trampa de liquidez.
- Incremento de la desigualdad distributiva. La globalización produce tanto ganadores como perdedores. La brecha entre los dos grupos se ensancha constantemente, lo que puede provocar un resentimiento por parte de los perdedores, e incluso intentos de dar marcha atrás en la globalización.
- Exacerbación de conflictos a nivel regional e internacional. Una lucha sin cuartel por los limitados mercados agudiza los conflictos y puede conducir a guerras (comerciales y militares).

Esto es, el mundo globalizado crea nuevas oportunidades y nuevos peligros. El estudio de las finanzas internacionales no sólo permite entender mejor el mundo en que vivimos, sino también contribuye a mejorar la calidad de las decisiones económicas y financieras que se tomen.

4.1.1 Los defensores de la Globalización¹⁰. Para los defensores de la globalización ésta

¹⁰ Alberto Romero. Globalización y Pobreza. Ediciones Unariño. 2002

consiste en la profundización de la interdependencia económica, cultural y política de todos los países del mundo. Entre los principales argumentos a favor de este enfoque se destacan, por ejemplo, el incremento inusitado del comercio mundial de bienes y servicios, así como del flujo de capitales, gracias, entre otros factores, al avance de los medios de transporte, así como al uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, las cuales han hecho posible una mayor integración de los países, mediante el uso de recursos apoyados en las tecnologías satelitales y, especialmente, de la Internet, la red de redes mundial.

Para los defensores de la globalización ésta se presenta como un fenómeno históricamente irreversible, al cual deben sumarse todos los países, si no quieren perder el tren del desarrollo.¹¹

Desde el punto de vista de la cultura, uno de los defensores de la globalización en Latinoamérica es el escritor peruano Mario Vargas Llosa, quien considera que lejos de destruir las culturas nacionales, la globalización genera oportunidades para su desarrollo e internacionalización. Para el autor, "...una de las grandes ventajas de la globalización, es que ella extiende de manera radical las posibilidades de que cada ciudadano de este planeta interconectado -la patria de todos- construya su propia identidad cultural, de acuerdo a sus preferencias y motivaciones íntimas y mediante acciones voluntariamente decididas."

En síntesis, la globalización se presenta como el proceso en el cual se da una integración y complementariedad de los aspectos financieros, comercial, productivo y tecnológico, nunca antes visto. Esto produce la sensación de que "la economía mundial ya no es una sumatoria de economías nacionales, sino una gran red de relaciones con una dinámica autónoma"

4.1.2 Los detractores la Globalización. Para algunos de los que están en contra de la globalización como criterio para definir la etapa actual del desarrollo mundial, ésta no es más que una nueva forma de colonialismo, puesto que en el fondo lo que se ha hecho es reemplazar viejas formas de sometimiento, por otras más sofisticadas, impidiendo superar la distribución desigual del poder y la riqueza en el mundo.¹²

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología".

La Real Academia de las Lengua define globalización como "la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales".

¹¹ Según el Director del FMI "la globalización está aquí para quedarse: la realidad es que nosotros ya vivimos en una economía global, donde los flujos de comercio, de capital y el conocimiento más allá de las fronteras nacionales no sólo es grande sino que cada año se incrementa más. Los países que no estén dispuestos a engancharse con otras naciones arriesgan a quedar rezagados del resto del mundo en términos de ingresos y de desarrollo humano".

¹²Véase: "La globalización, nueva forma de colonialismo". En: Tercer Mundo Económico. Disponible en: <http://www.tercermundoeconomico.org.uy>

4.1.3 La globalización, ventajas y desventajas. El triunfo internacional del sistema de libre comercio está generando una reacción crítica que se aglutina como movimiento anti-globalización. Los críticos de la globalización consideran que aunque este fenómeno esté resultando favorable para la prosperidad económica es definitivamente contrario a los objetivos de equidad social.

Para juzgar las ventajas y los inconvenientes de la globalización es necesario distinguir entre las diversas formas que adopta ésta. Algunas formas pueden conducir a resultados positivos y otras a resultados negativos. El fenómeno de la globalización engloba al libre comercio internacional, al movimiento de capitales a corto plazo, a la inversión extranjera directa, a los fenómenos migratorios, al desarrollo de las tecnologías de la comunicación y a su efecto cultural.

En general, el comercio internacional es positivo para el progreso económico de todos y para los objetivos sociales de eliminación de la pobreza y la marginación social. Sin embargo, la liberalización comercial, aunque beneficiosa para el conjunto del país afectado, provoca crisis en algunos sectores que requiere la intervención del estado. Si se quiere que los avances de la globalización sean mejoramientos paretianos, es decir, sin que disminuya el bienestar de nadie, es necesaria la intervención de los gobiernos y los organismos internacionales redistribuyendo los beneficios y compensando a los perjudicados.

Por otra parte, es posible que los críticos anti-globalización no sean conscientes de los efectos sociales positivos de ésta. Al considerar por ejemplo el efecto que está teniendo la globalización cultural, el turismo y los movimientos migratorios sobre el papel de la mujer y los derechos de los niños en las sociedades más tradicionales.

Una crítica que suele plantearse en los países avanzados es que la globalización reduce los salarios reales y provoca la pérdida de puestos de trabajo. Los críticos sostienen que la oleada de productos que requieren mucha mano de obra generados en países en desarrollo de salarios bajos destruye el empleo en los países industriales. Este argumento se suele utilizar para restringir las importaciones de los países en desarrollo. En realidad el tema es bastante más complejo. En las últimas décadas, primero un grupo de países y luego otro han comenzado a abrir su economía y a beneficiarse del comercio. A medida que estos países prosperan, sus salarios reales aumentan, y dejan de ser competitivos en una producción que requiere un uso intensivo de mano de obra. No sólo dejan de ser una amenaza para los trabajadores de los países industriales sino que además se convierten ellos mismos en importadores de bienes que requieren mucha mano de obra. Este proceso se observó en Japón en los años setenta, Asia oriental en los ochenta y China en los noventa.

Los beneficios de la globalización casi siempre superan a los perjuicios, pero hay perjuicios y, para contrarrestarlos, se necesitan instituciones adecuadas. Cuando las empresas de capital extranjero causan contaminación en los países en desarrollo, la solución no es impedir la inversión extranjera o cerrar esas empresas, sino diseñar soluciones puntuales y sobre todo organizar la sociedad, con ministerios, normas medioambientales y un aparato judicial eficaz que las imponga.

El reforzamiento de las instituciones debe producirse también a nivel internacional. El FMI debe diseñar medidas de previsión y control de los perjuicios causados por los movimientos espasmódicos de capital a corto plazo. Además, deben actuar de forma más

coherente. Por ejemplo, si la OMC fomenta el libre comercio, no debe aceptar barreras comerciales justificadas por razones sociales. La lucha contra el trabajo infantil, por ejemplo, no debe basarse en represalias comerciales sino en un mayor intervencionismo de la Organización Internacional del Trabajo o la Organización Internacional de la Salud.

4.1.4 Oportunidades y amenazas de la Globalización. La inestabilidad de las condiciones económicas, de marginamiento y de limitación de las oportunidades se encuentra entre las más sobresalientes. En efecto, como todos los grandes fenómenos de la historia, la mundialización es portadora de oportunidades y riesgos.

Oportunidades. El proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a los mercados que anteriormente se hallaban fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital han sido los que han incrementado su movilidad y por consiguiente constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación interna.

También crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

Amenazas. La que más se destaca es la heterogeneidad de un fenómeno que se aplica a los bienes, servicios, capitales y de manera bastante desigual, a los hombres. Aquellos que detentan un empleo de producción o de servicio de carácter personal, ven el empeoramiento de su nivel de vida.

El riesgo de marginamiento de los más pobres se ve aumentado por el hecho de que los países más avanzados tienden a concentrar la asistencia para el desarrollo en los países pobres que menos manifiestan una voluntad de movilizar todos sus recursos para salir adelante por sí mismos.

Todo ello sin contar con el peligro de que se exacerbén los conflictos comerciales o que estallen crisis financieras. En los últimos diez años, la economía mundial se vio sacudida por el peso del endeudamiento excesivo, la fluctuación de los tipos de cambio y las olas especulativas. La más reciente, la crisis mexicana de 1995 puso en evidencia los riesgos financieros de la globalización.

Las Empresas frente a la globalización. La mundialización es a la vez una oportunidad y una amenaza. La integración con la economía mundial abre el camino para que los países pequeños de bajos ingresos se industrialicen de una manera que no era posible cuando estaban de moda las políticas de industrialización no generadoras de deuda en los decenios de 1960 y 1970. Al mismo tiempo, cuando se consideran la expansión de las exportaciones, las corrientes de inversiones extranjeras y el crecimiento económico e industrial resulta claro que los países que no han podido integrarse, como los del África subsahariana, están quedando rezagados.

La mundialización es la respuesta de las empresas privadas al entorno cambiado y cambiante de los negocios internacionales. El proceso tiene sus raíces en cuatro aspectos claves, los primeros dos de los cuales son con razón los más importantes:

Los cambios de política en la economía mundial, concretamente la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados, y el desarrollo del sector privado incluida la privatización, que han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países.

La aceleración del progreso tecnológico que ha cambiado las reglas del juego tanto para las ET como para los países en desarrollo anfitriones y las empresas de estos países. América Latina, Europa oriental y central y el Asia central están clasificadas como integradores contingentes, en los que el proceso de posterior integración estará impulsado por las corrientes de capital.

Las perspectivas de los principiantes están mejorando, a medida que los propios países en desarrollo más avanzados pasan a ser ellos mismos fuentes de IED (Inversión Externa Directa) hacia el exterior, principalmente en los conglomerados regionales de Asia. A medida que aumentan los salarios y los ingresos por habitante y que se estrechan los mercados laborales, estos países en desarrollo se desplazan hacia actividades de mayor valor agregado y reubican sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de ingresos más bajos.

Amenazas de las empresas. La mundialización ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización. Aún las empresas pequeñas se ven enfrentadas a competidores internacionales.

Los países en desarrollo más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado. La elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos.

El rápido aumento de los salarios, aun en condiciones de excedentes de mano de obra, que obliga a la administración a ascender en la escala tecnológica en busca de una mayor productividad para justificar nuevas inversiones y conservar la competitividad.

La declinación del empleo en la industria manufacturera a medida que las nuevas tecnologías genéricas sustituyen mano de obra por capital, pese a las ventajas comparativas de una mano de obra abundante. Un desplazamiento hacia una mayor dependencia de la producción primaria y algunos servicios (turismo), causados por la pérdida de las ventajas comparativas en la manufactura debida a una actualización tecnológica inadecuada, o al cierre de industrias de sustitución de importaciones que no pueden competir en condiciones de economía abierta.

4.1.5 Apertura de Fronteras.

a. Economía Mundial. La dependencia de los países entre si no es algo nuevo. Los movimientos de capital, las empresas transnacionales tampoco. Lo nuevo esta dado por el creciente proceso de liberalización de las economías, que involucra tres actores internacionales: la Organización Mundial del Comercio, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial. Lo nuevo esta dado por el gran tamaño de los movimientos del comercio y las finanzas, la sofisticada tecnología de los movimientos de capital y de las comunicaciones y la concentración de poder económico, sino político, de las corporaciones. No hay que olvidar la presión competitiva internacional para aumentar la productividad y reducir los costos.

El comercio internacional e Internet están transformando la forma en que los países y las sociedades interactúan. Estas fuerzas aumentan la producción y la eficiencia económica, las bases para el crecimiento y la prosperidad. Sin embargo, existe una verdadera preocupación de que estos cambios arrolladores van acompañados de una desigualdad creciente e incluso, de pobreza y marginación. Muchos temen que el nuevo orden económico mundial beneficie principalmente a los países industrializados y a los sectores privilegiados de los países en desarrollo, y que amplíen la brecha entre los que tienen y los que no tienen, y ahora entre los que "saben" y los que "no saben".

La tecnología se encuentra en posesión de los grandes grupos económicos de las potencias mundiales. Mediante sus transnacionales son las que imponen las reglas de juego. De esta manera se aseguran dominio sobre la tecnología, nuevos mercados y competencia limitada.

b. Economía y Tecnología. Estados Unidos, Japón y Europa son los principales productores de tecnología. Estados Unidos tiene el porcentaje mas alto de usuarios de Internet (25 millones aproximadamente.). América latina es un campo potencialmente importante en inversiones tecnológicas pero es necesario el haber incorporado la mundialización económica, por lo que no se habla de mundialización sino de la aceptación del nuevo paso.

A nueva tecnología, nueva capacitación. Regla tan necesaria como urgente para poder competir en un mundo acelerado. La decisión estatal va ser de imprescindible necesidad. El compromiso de un acercamiento de la tecnología a todos y su respectiva capacitación es el único rumbo a tomar, no para ser protagonista pero si para estar acorde con los cambios globales.

c. Apertura de Fronteras.

Posibilidades que brinda. Es un proceso que todos reconocen como el más determinante de la década del noventa, pero que suscita opiniones muy encontradas. Si bien no es un proceso nuevo ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza.

Los orígenes del fenómeno se remontan a las dos décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial, en el cual los países industrializados de Norteamérica, Europa y Asia alcanzan tasas de crecimiento del PBI tres veces superiores que en los 130 años

precedentes, lo que a su vez provoca una expansión a nivel mundial de las transacciones comerciales de estos países.

Con el fin de regular las crecientes relaciones comerciales, los países en cuestión generaron una estrategia económica y política de liberar todas las barreras al libre comercio, implantadas por la Estrategia de Sustitución de Importaciones. Producto de ello son las negociaciones del GATT, la creación del FMI y el BM, las áreas de libre comercio subregionales, etc.

Este proceso se vio acelerado por las diferentes crisis en que se vio inmerso el entorno internacional en los años 1971 (crisis del dólar), 1973 y 1979 (crisis del petróleo) y en 1982 (crisis de la deuda); otro elemento que ayudo al avance vertiginoso del mismo fue el surgimiento de una teoría económica a tono con los requerimientos del fenómeno: el Neoliberalismo. La globalización es un proceso multidimensional, aunque hay razones para pensar que es ante todo un proceso económico hecho posible por cambios provenientes de la ciencia y la tecnología.

"El lazo indisoluble que se genera en el Siglo XX entre la ciencia y la tecnología posibilita acelerar, ampliar y consolidar el proceso de globalización, especialmente, en sus aspectos económicos y culturales."

La digitalización de las comunicaciones humanas ha revolucionado la producción, el almacenamiento y el acceso a la información. Si la revolución industrial multiplicó la fuerza del hombre, la evolución informática multiplica la capacidad del cerebro humano. Hoy la información se ha democratizado, y está al alcance de quien posea una computadora y un módem para acceder a Internet.

Las nuevas tecnologías están creando un mundo donde los valores y las economías repercuten de un lado a otro; la cultura y los valores humanos son modelados por un medio electrónico. Nunca antes las sociedades habían quedado completamente supeditadas al mercado comercial para determinar sus valores y sus modelos.

Del mismo modo que la globalización económica tiende a instituir mercados sin fronteras, la revolución informática hace posible la destrucción de barreras idiomáticas y el aislamiento recíproco, ya no existe las fronteras nacionales para la información. La TV ha creado una fuerza cultural penetrante como nunca antes se había visto, tanto en su intensidad como en su alcance.

"Los llamados procesos globalizadores redundan en la redistribución de privilegios y despojos, riqueza y pobreza, recursos y desposesión, poder e impotencia, libertad y restricción. Las divisiones territoriales y segregaciones de identidad que imponen y promueve la globalización de los mercados e información, no reflejan la diversidad de socios en pie de igualdad. Apenas el 22% de la riqueza global pertenece a los llamados países en vías de desarrollo, que abarcan al 80% de la población mundial".

Los beneficios de la globalización están siendo desigualmente repartidos entre las diversas regiones, entre los diferentes países y en el interior de los mismos, lo cual conlleva severos procesos de fragmentación y polarización. La globalización les da a los países extremadamente ricos nuevas oportunidades para ganar dinero de manera más rápida. Estos han utilizado la tecnología de punta para desplazar grandes sumas de dinero alrededor del globo con extrema rapidez y especular con eficiencia creciente.

La globalización es una paradoja: beneficia mucho a muy pocos a la vez que excluye o margina a dos tercios de la población mundial.

Como dice García Canclini, en su libro "Consumidores y Ciudadanos", la internacionalización fue una apertura de las fronteras geográficas de cada sociedad para incorporar bienes materiales y simbólicos de las demás. La globalización supone una interacción funcional de actividades económicas y culturales dispersas, bienes y servicios generados por un sistema con muchos centros, en el que importa más la velocidad para recorrer el mundo que las posiciones geográficas desde las cuales se actúa.

La globalización es, siempre, "globalización" (N. García Canclini), que implica transformaciones espaciotemporales que afectan los modos y estilos de vida concretos de las personas, producto de los cambios de escala y de la aceleración de los cambios, en especial aquellos debido a las innovaciones tecnológicas y a los crecientes niveles de complejidad de la vida urbana. Así se reconfiguran los sistemas de percepción y representación del tiempo y el espacio, que constituyen el entramado básico de los mundos de la vida, de la historia concreta de los individuos y grupos sociales, de sus mitos y sus ritos.

Estas son sólo unas de las facetas del mundo globalizado. Están además presentes los siguientes efectos económicos:

- a) La estandarización de productos y servicios. Significa que éstos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuyen.
- b) Reducción de barreras arancelarias. Ha introducido el llamado consumo de productos masivos, permitiendo que muchos países tengan acceso a éstos.
- c) Economía de escala. Implica hacer los productos más competitivos con una estrategia de bajos costos.
- d) La creación de grandes corporaciones e integración de las empresas. Permite un mayor control del mercado.
- e) La creciente integración de las economías nacionales a los mercados globales, pues de éstos últimos depende el crecimiento y la estabilidad de aquellas.

4.1.6 Configuración de grandes zonas integradas de comercio. *¿Dependencia o Dominación?* Lo que para algunos constituye un proceso de integración, ya sea por asimilación, endoculturación, o por sincretismo y yuxtaposición, para otros puede significar la desestructuración y desintegración de sus identidades, fragmentación y exclusión, mutación de la identidad, transfiguración de la matriz originaria. El proceso de mundialización, tal como se está dando en la realidad no genera una sola dinámica sino dos dinámicas complementarias y opuestas:

- La globalización.
- La reafirmación identitaria (localización).

Existe una creciente transnacionalización del mercado de capitales, del mercado de nuevas tecnologías y del mercado de los productos. Todo ello, unido a una desconcentración de la producción, tiene como consecuencia que los mercados estén cada vez más mundializados. Pero no todo el mercado está mundializado, un elemento central del mismo, la fuerza de trabajo, queda afuera de este proceso. Basta considerar

las crecientes trabas que la Unión Europea, Estados Unidos, por ejemplo, ponen ante los inmigrantes que van en busca de trabajo.

El fenómeno globalizador no se está expresando sólo en la economía y en las tendencias referidas, ciertamente contradictorias, acerca del Estado-Nación, sino también en el plano sociocultural. Si bien McLuhan había hablado ya en los años sesenta de una "Aldea Global", los adelantos en estos últimos años han impulsado todavía más las comunicaciones entre distintos puntos del globo.

En lugar que todos estos efectos apunten en la dirección de una única "cultura mundial" y una única "identidad planetaria", lo que está sucediendo es que, crecientemente, aumenta la conciencia de las identidades culturales diferenciadas, es decir, como dice M. Cristina Reigadas, el descentralismo del sujeto racional moderno, la irrupción del multiculturalismo y de la diferencia impide, por un lado, afirmar identidades cerradas, fuertes, y absolutas, pero, por el otro, no se sabe aún cómo evitar que la diferencia sea travestida en "indiferencia" sociopolítica, legitimante de la injusticia.

Las grandes migraciones actuales y la extensión del turismo en masa no han producido homogeneidad ni globalización cultural, sino que han puesto de manifiesto el pluriculturalismo realmente existente.

En todas las dimensiones se puede encontrar elementos que están sujetos a una dinámica de globalización y otros que responden a la dinámica de reafirmación de identidades colectivas (localización).

La crisis contemporánea constituye el caldero donde se combinan y recrean creencias, actitudes y estilos que podrá ser, por primera vez en la historia de la humanidad, global y planetaria. Construcción común de todas las naciones y pueblos. En cualquier caso, las tendencias futuras de la globalización dependerán de los modos de recombinar lo nuevo y lo viejo, lo propio y lo ajeno, lo económico, lo político, lo ético, lo igual y lo diferente. El mundo globalizado dependerá entonces de los modos concretos y específicos en que los individuos y los grupos interactúen, es decir de los modos en que toleren y promuevan la presencia y acción del otro en la configuración de sus propias identidades. Se habrá terminado la pesadilla de la homogeneidad, el aniquilamiento de la diferencia. Pero también, renacerá el deseo del otro, el deseo de comunidad.

4.1.7 ¿A quién beneficia la Globalización? La globalización económica sólo beneficia al 20% de la población mundial que tienen en sus manos el control de la economía planetaria, es decir que la globalización no conlleva beneficios territoriales sino al capital.

La actual concepción económica impuesta por la globalización ha significado un serio deterioro en el medio ambiente planetario, esto debido a que existen economías cuya base de su crecimiento ha sido la explotación irracional de recursos naturales.

Cuando estas economías intentan desarrollar en algún nivel la manufactura de sus propios recursos, las economías más desarrolladas imponen aranceles proteccionistas que no permiten el acceso de dicha manufactura a su territorio.

Por otra parte algunos países han obviado normativas medio ambientales para el funcionamiento industrias que producen un serio deterioro medio ambiental esto argumentando la necesidad de inversiones en sus territorios.

Tanto la explotación irracional de recursos naturales como la ausencia de normas medio ambientales significan pan hoy y mucha hambre mañana ya que la capacidad de resiliencia de nuestros ecosistemas se encuentran absolutamente colapsadas generando problemáticas cuyo costo de restitución es infinitamente mayor a las escuálidas ganancias que deja en los países los capitales transnacionales.

4.1.8 Conclusiones. Pese a la revolución tecnológica que experimenta en la actualidad la economía mundial, las desigualdades económicas y sociales tienden a acentuarse. La globalización ha profundizado el tradicional esquema de división internacional del trabajo, haciendo cada vez más complejos el entrelazamiento y la interdependencia de las economías, pero sin modificar el esquema asimétrico tradicional, dominado por un puñado de potencias tecnológicamente desarrolladas, mientras que la mayor parte de los países del mundo se debate entre la pobreza y la imposibilidad de elevar su capacidad competitiva en los mercados internacionales. En este nuevo escenario, la apropiación y desarrollo del conocimiento se constituyen en condición imprescindible para mejorar las condiciones de vida de la población y aumentar las posibilidades de una inserción más ventajosa en un mundo cada vez más globalizado. En este mismo sentido, el sistema educativo y en particular la educación superior, están llamados a jugar un papel trascendental en el desarrollo académico y científico, que permitan generar nuevos conocimientos y habilidades, orientados a la transformación socioeconómica de su entorno y así contribuir a mejorar su situación en el contexto nacional e internacional.

4.2 REGIONALIZACIÓN

La oleada de integración regional en la que se ha visto envuelta la economía política internacional durante la década de los años noventa ha conformado sobre todo, aunque no exclusivamente, regiones formadas por Estados. Debido a su composición interestatal, estas regiones vienen delimitadas por fronteras políticas y su manifestación institucional se produce mediante la adopción de tratados regionales y la creación de organizaciones internacionales gubernamentales.¹³

Siguiendo a William Wallace, por integración regional se entenderá “la creación y mantenimiento de intensos y variados patrones de interacción entre unidades previamente autónomas”¹⁴. La integración regional es, pues, un proceso de cooperación intensa y prolongada entre actores de una misma región sobre cualquier ámbito material, si bien es cierto que se produce particularmente en las relaciones económicas y, con menor frecuencia, en las relaciones políticas y sociales.

En el ámbito de la integración económica, los estudiosos de la economía internacional suelen distinguir tradicionalmente varias situaciones o estadios, en función del alcance del

¹³ Véase Kenichi OHMAE, *El despliegue de las economías regionales*, Bilbao: Deusto, 1996—1ª ed. en inglés, *The End of the Nation-State: The Rise of Regional Economies*, Nueva York: Free Press, 1995)

¹⁴ William WALLACE (ed.), *The Dynamics of European Integration*, Londres: Pinter, 1990, p. 9

régimen que regula las relaciones: áreas de libre comercio y acuerdos de liberalización comercial, uniones aduaneras, mercados comunes, uniones económicas e integración económica total.¹⁵

En lo que genéricamente se denomina integración regional cabe distinguir dos dimensiones necesariamente diferenciables, que son el regionalismo y la regionalización.

El regionalismo englobaría las iniciativas políticas de representantes gubernamentales para estrechar la cooperación política y económica entre Estados y actores que forman parte de una misma región. Conformarían la corriente regionalista el conjunto de proyectos políticos que surgen de la interacción entre actores gubernamentales estatales, y actores no gubernamentales estatales y transnacionales (fundamentalmente empresas nacionales, grupos de presión y empresas transnacionales). Por regionalización cabe entender el conjunto de procesos de integración que se dan de forma efectiva en el interior de uno o varios ámbitos geográficos regionales; este fenómeno comporta la intensificación de las relaciones entre actores estatales y no estatales que forman parte de una misma región pero, a diferencia del regionalismo, el carácter político o el referente institucional de estos procesos no siempre está presente ni es necesario. Es la intensidad de las interacciones sociales, y especialmente de las interacciones económicas, lo que permite hablar de la existencia de procesos de regionalización, en los cuales subyacen tanto intereses económicos como elementos ideológicoculturales.

El origen del nuevo regionalismo latinoamericano se encuentra en la combinación de factores mundiales o generales que han modificado las estructuras de la economía política internacional y de factores regionales o particulares que han dado a la integración regional en América Latina unas características específicas.

Por lo que respecta a los factores mundiales o generales, pueden englobarse en dos fenómenos que se precipitan en los años ochenta: la globalización económica y el fin de la guerra fría. La globalización económica y algunos de los factores que la determinan (el cambio tecnológico, las políticas estatales pro-mercado, las nuevas dinámicas económicas) fomentan los proyectos regionales que surgen durante los años ochenta y noventa en dos sentidos. Primero, la reducción de las dimensiones espacio-temporales en las que se desarrollan todas las actividades, y especialmente las económicas, tiene como consecuencia que los actores económicos tiendan a ampliar sus marcos geoeconómicos de actuación, es decir, sus mercados. Si los cambios tecnológicos lo posibilitan y si los Estados están dispuestos a eliminar barreras comerciales y a la inversión, la dinámica de mercado llevará a muchas empresas a ampliar sus actividades del nivel nacional a un nivel regional transnacional o supraestatal -el inmediatamente más próximo- o incluso mundial.

Segundo, los beneficios económicos potenciales que se encuentran al alcance de las empresas con la ampliación de la escala geográfica de los mercados llevarán a los Estados a adoptar medidas de liberalización comercial, de eliminación de controles a la entrada de capital productivo y financiero, y de desregulación económica. Ya sea por convicción político-ideológica de los responsables políticos, por la presión de las empresas transnacionales, o por presiones de otros gobiernos, muchos Estados

¹⁵ Bela BALASSA, *Teoría de la integración económica*, México: Biblioteca Uteha de Economía, 1964, p. 2.

participan en la “desregulación competitiva” y se convierten en “Estados competidores”.¹⁶ En este sentido, los proyectos de integración económica regional son una más de las opciones con que cuentan los Estados para potenciar el desarrollo económico y al mismo tiempo gestionar la actividad de los mercados a nivel regional.

Por otro lado, el fin del mundo bipolar de la guerra fría relajará la rigidez ideológica y diplomática que caracterizó las relaciones entre países de bloques diferentes y entre estos y países no alineados. Desde la perspectiva del regionalismo, esto es relevante en muchos aspectos, todos ellos relacionados entre sí, pero que podrían ser resumidos en tres puntos. En primer lugar, se produce una ampliación de las percepciones y dimensiones de la seguridad estatal y una pérdida del peso relativo de las cuestiones militares en favor de cuestiones económicas. El nuevo regionalismo tiene un contenido fundamentalmente económico, vinculado a estas nuevas percepciones y dimensiones de la seguridad. En segundo lugar, surgen nuevos escenarios geopolíticos de competencia interestatal, diferentes de los escenarios anteriores de confrontación territorial y militar vinculados a la división entre bloque capitalista de democracias liberales y bloque socialista de democracias populares. Así, los nuevos escenarios geopolíticos de competencia interestatal tenderán a ser económicos, articulados en torno a bloques o polos diferentes de los característicos de la guerra fría y todavía hoy en proceso de transformación. Por otro lado, en algunos ámbitos las actividades económicas en las que se da la competencia entre empresas se establecerán en espacios “aterritoriales” (capitales financieros, tecnologías de la información y otros servicios), y los Estados no son ajenos a esta nueva realidad. En tercer lugar, destaca la ausencia de opciones ideológicas en esencia dispares en cuanto a política económica estatal. Pese a los diferentes modelos de capitalismo que podría identificarse en la actualidad, la economía de mercado es la norma en cuanto a organización político-económica de los Estados. La centralización económica y la propiedad estatal de los bienes de producción son principios que quedan para casos hoy excepcionales (Corea del Norte, Cuba y, muy matizadamente, China). Por tanto, las políticas económicas de referencia para los países menores del sistema internacional serán las de las principales potencias económicas: Estados Unidos, Unión Europea, Japón. Y ello sin olvidar que las principales organizaciones internacionales encargadas de la gestión del crédito (las mismas que gestionan las deudas internacionales, las mismas que imponen planes de ajuste a cambio de nuevos créditos y re escalonamientos en los pagos) están ideológicamente dominadas por los principios económicos neoliberales.

4.3 REGIONALIZACIÓN VRS GLOBALIZACIÓN

El tema de la Integración Económica y la Regionalización se ha tornado cada vez más importante en el contexto de la situación actual y perspectiva de la economía mundial. Junto con la Globalización, con la que se ha establecido una relación mutuamente dependiente y hasta cierto punto excluyente y paradójico, la integración se conforma como uno de los elementos más característicos de la economía internacional de hoy y del futuro, según indican las tendencias que pueden avizorarse.

¹⁶ Sobre el concepto de Estado competidor, véase Philip G. CERNY, *The Changing Architecture of Politics: Structure, Agency, and the Future of the State*, Londres: SAGE, 1989.

Cuando se habla de globalización se hace referencia a un proceso de carácter objetivo, que ha tenido lugar sobre todas las cosas como resultado del enorme desarrollo de las fuerzas productivas expresado en el establecimiento de un nuevo paradigma tecnológico que ha provocado un auge sin precedentes en el avance de las comunicaciones en su sentido más amplio, lo que a su vez se combina con la eterna vocación del capital de trascender las fronteras nacionales en busca de las mayores posibilidades de valorización.

En síntesis, la globalización puede definirse como la forma que adopta en la actualidad la internacionalización de la actividad económica, cuando se fortalecen como nunca antes los vínculos entre los países, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo, trascendiendo incluso la esfera económica. Se trata de la intensificación de los niveles de interacción, interconexión e interdependencia entre los estados.

El camino hacia la conformación de bloques económicos que muestra avances casi extraordinarios en los últimos años, ha tomado diferentes rutas en la era moderna y se ha manifestado de múltiples formas de acuerdo a sus propósitos, las distintas áreas geográficas involucradas y el nivel de desarrollo de los participantes, destacándose al respecto el caso de la Unión Europea que ha devenido en importante punto de referencia en la compleja evolución histórica del fenómeno, caracterizada por altas y bajas, pero que en definitiva muestra logros significativos sobre todo en los últimos años.

Muchos autores destacan la existencia de tres momentos o etapas dentro de este proceso que pueden sintetizarse en:

- Primera o la inspirada en el mercantilismo en boga en los años treinta, cuando el mundo se encontraba dividido en esferas de dominación coloniales o neocoloniales claramente definidas y rodeadas de barreras comerciales.
- El regionalismo proteccionista e industrializador basado en estrategias de sustitución de importaciones en el caso de los países subdesarrollados entre los años 50 y 70.
- Tercera etapa a partir de fines de los años ochenta caracterizada por la profundización y proliferación de los mecanismos integracionistas y que se combina en general, principalmente en las naciones en desarrollo con altos niveles de apertura.

El creciente papel que ha adquirido la integración económica en los últimos años puede interpretarse como una de las vías mediante la cual se trata de dar respuesta al conjunto de retos que enfrenta el mundo moderno, entre ellos el propio reto de la globalización. Si bien este fenómeno no es novedoso, lo que resulta significativo es su generalización y los nuevos rasgos que ostenta, con lo que adopta la forma de Regionalización, conocido también como Nuevo Regionalismo.

Se entiende por Integración Económica un proceso de creciente intervencionalización de las economías nacionales, que tiene lugar a partir de la reducción o eliminación de los obstáculos que impiden el desarrollo de los vínculos mutuos, con el propósito de obtener beneficios conjuntos en función de los intereses de los agentes económicos dominantes. Refleja las particularidades de la base económica de los miembros y posee características multifacéticas, sobre todo en los estadios superiores, con implicaciones también políticas y sociales.

Como elemento esencial que motiva de forma especial al desarrollo de los procesos integracionistas, se asume el principio de que las acciones conjuntas resultan más efectivas que las individuales en las circunstancias del mundo de hoy. A partir de este enunciado, es conveniente destacar algunos aspectos de especial significación, donde sobresale, en primer lugar el carácter de proceso de la integración, pero que a la vez no está en lo absoluto exento de dificultades y obstáculos, por lo que su evolución puede caracterizarse como un movimiento "a saltos", no lineal, que incluye también etapas de retroceso y la existencia de contradicciones entre los participantes, de acuerdo a sus diferentes condiciones, objetivos e intereses.

Otra cuestión muy importante es la vinculación existente entre los procesos de integración y las particularidades de las estructuras económicas de los participantes, en tanto se establece una relación biunívoca entre ambos, condicionando uno al otro, de acuerdo a las circunstancias concretas de cada caso, pero donde siempre prevalece como condicionante fundamental la situación económica específica de los países miembros, tanto desde el punto de vista del nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, el carácter de las relaciones sociales de producción, como del momento del ciclo económico en que se encuentren.

Los gobiernos juegan un papel significativo, representando los intereses de los agentes propulsores de la integración, que tienen básicamente un carácter microeconómico. Se necesita de una fuerte voluntad política que apoye los desajustes que puedan presentarse de acuerdo a la complejidad típica de los procesos de integración económica o las acciones de diverso tipo que sea necesario emprender.

En cuanto a los actores del proceso, la práctica ha demostrado con numerosos ejemplos la necesidad de que los diferentes agentes participantes - donde se destacan por su importancia las empresas transnacionales, pero que incluyen también entre otros a los gobiernos y a los individuos- se involucren de una forma u otra directa y activamente en el desarrollo del proceso con vistas a garantizar una evolución adecuada del mismo.

El surgimiento y desarrollo de la actual etapa de la integración económica ha estado condicionada por numerosos factores entre los que se destacan los avances científico técnicos que han tenido lugar que además de favorecer de manera especial el desarrollo del transporte y las comunicaciones conjuntamente con el gran avance de las empresas transnacionales, han promovido el establecimiento de redes comerciales y productivas internacionales, hecho que ha devenido en importante motor propulsor de estos procesos, por ejemplo, en el sudeste asiático.

Las redes productivas tienen un alcance principalmente regional en tanto la cercanía geográfica constituyen condicionantes importantes para su establecimiento, incluso cuando lo que se trata de aprovechar es la ventaja comparativa de los bajos salarios en determinadas áreas subdesarrolladas en tanto dentro de la división del trabajo que se diseña se establecen determinado tipo de ensambladoras u otras actividades que no necesitan de una elevada calificación de la fuerza laboral.

La lucha por la hegemonía mundial, cuando se hace más evidente el desarrollo de una mayor competencia entre los tres grandes centros de poder mundial, explica que países tradicionalmente reacios como Estados Unidos y Japón se incorporen de una forma u otra al fenómeno integrador.

El incremento de la inseguridad internacional como resultado de la explosión de los flujos financieros y el incremento de su volatilidad, así como las propias tendencias de la globalización y el incremento de la transnacionalización, condicionan la necesidad de una mayor adaptación a los cambios mundiales que entre otras muchas implicaciones erosionan significativamente la soberanía nacional en términos de instrumentación de las políticas económicas. Esto es válido tanto para los países más fuertes como para los más pequeños, aunque obviamente en medidas diferentes.

Tanto la globalización como la regionalización están condicionadas en buena medida por factores similares como es el caso del desarrollo científico técnico, el auge de la transnacionalización y la lucha por la hegemonía mundial, aunque, por supuesto, tienen a su vez condicionantes particulares en tanto fenómenos diferentes. El desarrollo de la integración económica está a su vez motivado por las ventajas potenciales que la misma puede inducir que implican en general una situación relativamente más beneficiosa para los participantes.

Según Jacob Viner en su libro "The Customs Union Issues" (1951) se han destacado como posibles consecuencias más significativas de la integración económica, las siguientes:

- a. Incremento de los niveles productivos como resultado de la posibilidad de desarrollar economías de escala debido a la ampliación del tamaño del mercado y de una especialización más efectiva entre los países miembros.
- b. Aumento de la competencia, que estimula a los productores a penetrar el mercado de los demás y lograr mejores resultados en términos de productividad y eficiencia, pero que al mismo tiempo puede conllevar la quiebra de las empresas más débiles.
- c. Estímulo a las inversiones, tanto nacionales como extranjeras y al cambio tecnológico, también debido al aumento del tamaño del mercado y a la reducción de la incertidumbre en términos de preferencia y actitud de los consumidores, lo que puede incluso estimular a cambios en los patrones de consumo y de tales inversiones. Al mismo tiempo, se facilitan tanto la comercialización de productos nuevos como una utilización más racional de los gastos en Investigación-Desarrollo, que pueden ser asumidos entre varios países miembros, ya sea a nivel de gobiernos o entre empresas a través de alianzas estratégicas que también se ven favorecidas por la integración.
- d. El efecto multiplicador que la integración provoca en las economías integrantes del bloque relacionado con la mayor especialización productiva, los vínculos interindustriales más profundos y un estímulo al crecimiento económico.
- e. Polarización de beneficios. Los beneficios que se derivan de la integración, se concentran en las áreas y agentes económicos con mayores potencialidades.
- f. Concentración del capital que se produce como resultado del aumento de las inversiones, de la quiebra y correspondiente compra de unas empresas por otras o por fusiones que pueden tener lugar, estimuladas por la integración.

- g. Reducción del comercio con terceros países, en tanto a través de distintos instrumentos de Política Comercial, se estimula el comercio al interior del bloque y se establecen barreras con relación a las importaciones del resto del mundo. Este efecto puede resultar válido en general, pero no es aplicable a todos los casos, sobre todo en aquellos cuyas economías muy orientadas al exterior del bloque, por ejemplo, los países asiáticos o aquellas que hayan logrado un elevado nivel de complementariedad a lo largo del tiempo. Este efecto resulta a su vez cuestionable con la aplicación de los principios del Regionalismo Abierto.

Como puede apreciarse, los efectos de la integración económica son múltiples y en ocasiones, contradictorios, de acuerdo al caso de que se trate. En este sentido debe tenerse en cuenta de manera muy especial los diferentes efectos que se producen si se trata de un esquema entre países desarrollados o subdesarrollados o entre ambos, pues sobre todo en este último caso la diferenciación entre los participantes se potencia a favor de aquellos que detentan las mayores posibilidades.

Si bien como se ha señalado hasta el momento, los fenómenos de regionalización y globalización se dan como tendencias objetivas que tipifican la economía internacional de hoy y que están hasta cierto punto condicionados por factores similares, ambos también se contraponen y llegan a contradecirse en el contexto de las numerosas paradojas que se producen en los complejos mecanismos que caracterizan el mundo moderno.

Entre estos dos procesos existe una peculiar relación dialéctica, dado que, al mismo tiempo que se refuerzan, también se niegan mutuamente. La Regionalización puede interpretarse como una de las principales formas que adopta la Globalización, en tanto los bloques económicos actúan como subsistemas del sistema económico mundial, con la particularidad de que prácticamente este proceso se reduce a las tres regiones que conforman el centro del mundo desarrollado, como expresión a su vez de una hegemonía compartida en la escala mundial de poderes. Se hace referencia así a una Regionalización de la Globalización, indicando, por una parte la inexistencia de un esquema claro de dominación global, y por la otra, la concentración del poderío económico, político y social sólo en determinadas áreas, lo que implica a su vez la exclusión de un conjunto importante de países de tal tendencia.

Algunos procesos de integración constituyen una expresión fehaciente de la correlación entre Regionalización y Globalización por cuanto participan de manera activa en ambos fenómenos. Ello puede ejemplificarse, por ejemplo, a través de la Unión Europea como el esquema que mayor desarrollo ha alcanzado hasta el momento con un creciente papel en la economía mundial. También puede hacerse referencia en este sentido a la integración asiática.

Como elemento válido para la integración entre países subdesarrollados, aunque no de manera excluyente, la Regionalización puede interpretarse también como la forma más racional y que ofrece las mayores posibilidades de enfrentar los enormes retos que implica la globalización que incluye también el terreno de la lucha por la hegemonía mundial entre los tres grandes centros de poder mundial, lo que explica en buena medida la incorporación de Estados Unidos y Japón en esquemas o procesos de envergadura a nivel mundial.

Al mismo tiempo, la formación de bloques económicos se contrapone al proceso

globalizador, en tanto implica en última instancia una fragmentación del mercado mundial, aunque tales bloques no estén cerrados en sí mismos, ya que sus relaciones externas tienen normalmente un peso muy significativo.

La Regionalización es asimismo un eslabón intermedio entre la supervivencia de los estados nacionales y la Globalización, pues conlleva la formación y consolidación de zonas económicas de mayor tamaño, mientras que de la misma forma tiende a estimular la propia Globalización al incorporar mayores espacios económicos al orden mundial imperante y puede verse hasta cierto punto como un paso hacia su profundización.

Por otra parte, la mundialización actualmente significa básicamente globalización de los mercados financieros, de la competencia y de la demanda, mientras que la regionalización se vincula principalmente con las redes de producción y de suministro, mucho más concentrada geográficamente en función de los requerimientos de los sistemas.

F. Manchón plantea en su artículo "Globalización, Regionalización y Comportamiento Financiero", que: "La Globalización amenaza la existencia de los estados actuales, pero no amenaza la existencia de los estados en general". Se señala así la mutación que necesariamente se está llevando a cabo en los mecanismos institucionales de los estados nacionales y que en la práctica conducen a mantener y reforzar la existencia de tres niveles de organización a escala mundial en la actualidad: nacional (con nuevas particularidades), regional y global.

Es necesario apuntar asimismo que en tanto la globalización reduce sensiblemente en la práctica la soberanía nacional con respecto a la instrumentación de políticas económicas, la regionalización ofrece mayores alternativas para la coordinación de políticas que logren en la medida de las posibilidades reducir de conjunto este riesgo.

Desde otro ángulo, existe y se está desarrollando de manera creciente una fuerte competencia entre los principales bloques económicos, lo que a su vez refuerza y estimula las tendencias más globales. Esta intervencionalidad resulta inevitable y puede adoptar formas más cooperativas en determinados momentos como resultado de la existencia de la hegemonía compartida.

De modo que estos dos fenómenos, a pesar de ser hasta cierto punto contradictorios entre sí, en última instancia se complementan mutuamente como parte de las necesidades y requerimientos derivados de la economía mundial moderna.

Se trata de una interacción entre dos procesos especialmente complejos en su evolución como expresión de la dinámica de las relaciones de poder mundiales, condicionados principalmente por el accionar de las fuerzas microeconómicas que constituyen el principal agente económico del mundo moderno: las empresas transnacionales, que se conjuga en buena medida con el apoyo que le brindan por diversas vías los distintos gobiernos nacionales.

Esta interrelación expresa asimismo importantes contradicciones que tipifican la economía internacional actual, entre ellas, la apertura impulsada por la Globalización y la defensa de los espacios económicos nacionales o regionales. Un ejemplo de ello puede encontrarse en la peculiar inserción de los bloques económicos en el contexto de las tendencias hacia el multilateralismo que se han estado reforzando de manera creciente a

partir del surgimiento de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y el fortalecimiento de las reglas comerciales internacionales, muy asociadas a la Globalización.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- ¿Qué es la Regionalización?
- ¿Qué es la Globalización?
- Ventajas y desventajas de la Globalización.
- Oportunidades y Amenazas.
- Consecuencias de la Globalización.
- Integración Económica.

5. COMPAÑÍAS MULTINACIONALES

El nacimiento de las empresas multinacionales, tiene su origen en el comercio internacional. Se inicia a fines del Siglo XIX, sufre un estancamiento en el período de las dos guerras mundiales, y resurge vertiginosamente a partir de la década de los cincuenta.

Ante la invasión mundial de estas gigantes llamadas multinacionales, la salida de una empresa del territorio nacional se puede explicar por distintas razones, pero que siempre constituyen la aplicación de un principio fundamental, la maximización del lucro, ese aumento de las ganancias y el crecimiento sostenido solo puede obtenerse en el mundo actual, con grandes unidades económicas, se produce así el fenómeno de la concentración económica, tanto dentro de los respectivos territorios estatales como a través de varios de ellos. Cabe preguntarse entonces: ¿Cuáles han sido las causas del desarrollo y evolución de las Empresas Multinacionales?

De la razón general se van a generar varias razones particulares, la primera de ellas es la necesidad de las empresas de aumentar incesantemente su producción, no sólo con el fin último de incrementar el lucro, sino con la finalidad intermedia de reducir los costos unitarios. Por esta y otras razones la empresa se ve obligada a ampliar sus mercados, inclusive creándolos en el extranjero. Tal creación no sólo está impuesta por la necesidad o conveniencia de producir y vender más, sino por muchos otros motivos como por ejemplo, seguir a un competidor importante, así como también por razones demográficas, como es el caso en la empresa norteamericana que se ve obligada a multinacionalizarse ya que su mercado nacional se encuentra saturado por lo cual tiende a disminuir demográficamente en proporción a los demás.

Se ha dicho que la necesidad de invertir en el exterior es ofensiva, cuando su motivo es buscar mayores mercados y ganancias, y defensiva cuando se debe al deseo de conservar determinados mercados, o por lo menos determinada parte del mercado total.

Otra causa del surgimiento y desarrollo de las multinacionales, se ha atribuido a circunstancias tecnológicas. Existe por tanto una brecha tecnológica, que puede definirse como el monopolio de los conocimientos científicos y técnicos por un reducido número de países altamente desarrollados. Ese monopolio, unido a la función esencial que desempeña la tecnología en la producción y al carácter de las empresas multinacionales como portadoras y trasmisoras de tecnología, caracteriza la moderna economía mundial.

Es así como surge la tesis de la brecha tecnológica, el país o la empresa que detenta una ventaja tecnológica podrá explotarla colocando en el extranjero el o los productos fabricados por ellas, pero esa diferencia tecnológica sólo durará el tiempo que demoren las naciones compradoras en copiar o adquirir la tecnología que les permita fabricar el producto por sí mismas. Por eso una de las formas de mantener la ventaja tecnológica es la de instalar una fábrica propia en el exterior con lo cual se evita el transferir la licencia, patente o procedimiento a un nuevo socio y eventual competidor. Por ello la empresa que dispone de una ventaja tecnológica se ve impulsada a multinacionalizarse, no sólo para explotar su ventaja sino que también para evitar o posponer en lo posible la aparición de imitadores de menor costo, copando su mercado antes de que surjan.

Otra causa del surgimiento y desarrollo de las multinacionales, se encuentra en las llamadas empresas extractivas (industria petrolera, industria del caucho, minería, etc.) son naturalmente multinacionales al tener que instalarse en el territorio donde se encuentran las materias primas que constituyen el objeto de su explotación.

Otro elemento que incide en la instalación de filiales en el extranjero, es las diferencias de costos, especialmente en países donde la mano de obra es sensiblemente mas barata y es precisamente esta causa uno de los problemas que se le presentan al Derecho Laboral, ya que los trabajadores de las empresas filiales casi nunca gozan de los beneficios que poseen los trabajadores de la principal, aun y cuando tengan los mismos derechos; de allí la necesidad de crear una legislación que regule a estos gigantes del comercio internacional.

Otra causa la constituye el evitar las barreras arancelarias, y así formar agrupamientos regionales eficaces. Muchas empresas multinacionales se instalan en el extranjero para sortear una barrera arancelaria que impide la exportación tradicional de sus productos, las filiales se consideran un factor determinante para la conquista y conservación de los mercados y además permite obtener ganancias altísimas ya que exportador e importador forman una sola unidad económica, se compra y se vende a sí mismo.

Otro hecho que probablemente contribuya al surgimiento y desarrollo de las multinacionales, estaría constituido por el adelanto de los transportes, las comunicaciones, y la elaboración de datos (Internet). Ello obviamente abrió nuevas perspectivas a la integración de las actividades de cada empresa por encima de fronteras nacionales. En los años recientes se intensificó el proceso de fusiones y compras de empresas. Primero fue impulsado por el proceso de privatizaciones, en el que las empresas compradoras se hicieron cargo de empresas públicas ya instaladas y en funcionamiento; después, las empresas transnacionales compraron en gran escala empresas privadas nacionales. En general, optaron entonces por el medio más rápido para obtener los objetivos de expansión empresarial; en lugar de fundar un nuevo emprendimiento, se aprovecharon las ventajas ya instaladas, que consisten entre otras, en el conocimiento técnico y de mercados, la utilización de patentes, permisos y licencias, el aprovechamiento de mano de obra capacitada, la utilización de redes de abastecimiento y distribución.

La multinacional tiene sus raíces en la necesidad del empresario moderno de producir una cantidad siempre mayor de bienes, utilizando las instalaciones industriales y de distribución de modo de reducir costos.

5.1 CONCEPTO DE EMPRESA MULTINACIONAL

La especie empresa multinacional pertenece al genero "Grupo De Empresas "que ha sido designado también como conjunto económico. Los autores sostienen que la multinacional es un especie de grupo económico es decir un grupo de empresas con actividad multinacional.

Robinson, define las empresas multinacionales (firmas, conglomerados, corporaciones, transnacionales, etc.). "Un sistema de producción o prestación de servicios, integrado por unidades localizadas en distintos países, que responden a estrategias

centralmente planificadas en una casa matriz cuyo control se basa preeminentemente aunque no exclusivamente en la propiedad de todo o parte del capital de las subsidiarias, y que a su vez es poseída y gerenciada por ciudadanos del país donde tal matriz tiene su domicilio.”

¿Qué es un grupo de empresas? Es el conjunto de empresas, formal y aparentemente independientes, que están, sin embargo recíprocamente entrelazadas, al punto de formar un todo complejo pero compacto, en cuanto responde a un mismo interés. De lo anterior se desprende que existe una unidad profunda bajo la pluralidad de personas aparentemente distintas. Por ello el grupo se convierte en definitiva, en la única y verdadera empresa subyacente.

Cabe señalar que el concepto de grupo de empresas, puede y debe ser aplicado para las empresas multinacionales, aun en ausencia de texto legal expreso, ya que así se trata de evitar que mediante el recurso de constituir diferentes personas jurídico-colectivas, se eludan las responsabilidades laborales, ya que al decir que la empresa multinacional es el conjunto económico extendido internacionalmente se permite decir a la vez que la empresa es el conjunto, al tener que establecer si la empresa es la casa matriz o alguna de las filiales, o el conjunto de todas estas, sin duda alguna que la opción correcta es esta última.

Las corporaciones Multinacionales (CMN) tienen sus oficinas centrales en un país y sus operaciones en otros muchos.

5.2 ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LAS MULTINACIONALES

Es importante destacar que no basta con que un país tenga recursos naturales, mano de obra barata o mercados atractivos para que se produzca la inversión extranjera. Pues es necesario que las firmas que inviertan en él sean propietarias de ciertas técnicas, habilidades y recursos que a otras firmas no les sea fácil obtener. Esto, sin embargo, tampoco es suficiente para explicar las inversiones extranjeras. Hace falta también, que las firmas obtengan beneficios de llevar a cabo por sí mismas estas actividades en otros países y que estos beneficios de venderle o alquilarle sus ventajas privadas a firmas locales. De no darse esta última condición, gran parte de las inversiones serían sustituidas por relaciones contractuales entre firmas compradoras y firmas vendedoras dependientes entre sí.

5.3 CLASIFICACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

5.3.1 En atención a la actividad desarrollada por la empresa.

Primera clasificación:

- a. Multinacionales Extractivas. Aquellas que se dedican a la extracción y posterior procesamiento y comercialización de materias primas ubicadas fuera del territorio de origen. Son empresas naturalmente multinacionales porque su actividad se orienta a abastecer el mercado metropolitano y luego, a reexportar el producto elaborado.

- b. Multinacionales Manufactureras. Aquellas que producen e industrializa, en el país receptor. Orientan su actividad al abastecimiento del mercado del país de acogida, lo que explica su preferencia por los países de ingreso más alto. Estas son las que producen mayores efectos sobre el empleo de mano de obra.
- c. Multinacionales financieras y de servicio. Las cuales son formas poco mencionadas porque existe una tendencia a exigir como requisito esencial del concepto de empresa multinacional, la producción industrial en el extranjero, la instalación de fábricas en el extranjero.

Segunda clasificación:

- a. Multinacionales por naturaleza. Coinciden con las empresas extractivas.
- b. Multinacionales por Vocación. Aquellas que explotan una ventaja tecnológica y/o obtenida en el mercado externo por la estandarización de sus productos, lo que se da especialmente en el mercado de los productos de alimentación.
- c. Multinacionales por Especialización. Explotan una ventaja obtenida en la demanda, una vez que el producto introducido por otra empresa, alcanza su fase de estandarización.
- d. Multinacionales por Accidente. Que no explotan una ventaja muy precisa, dado que su diversificación y multinacionalización han llegado a tal grado que resulta imposible categorizarla en una sola determinante.

5.3.2 En función de la estructura de las empresas multinacionales.

Primera clasificación:

- a. Por Integración Vertical. Aquellas empresas multinacionales que tratan de cubrir todas las etapas de producción y comercialización, esto es, extracción, industrialización, distribución y comercialización.
- b. Por Integración Horizontal. Aquellas multinacionales que sacando partido de su especialización y de su adelanto tecnológico, procuran imponerse como únicas o principales proveedores en determinada rama de actividad, cubriendo todo un mercado con sus productos.

Segunda clasificación:

- a. Grupos Estructurados en Cadena. Donde la unidad central se vincula con una segunda unidad que a su vez se comunica con una tercera y así sucesivamente; de tal manera, la primera unidad logra dominar las otras mediatamente.
- b. Grupos Estructurados en Estrella o en Abanico. Aquí cada una de las unidades se vincula directamente con la unidad central. Este tipo de estructura se refiere específicamente a empresas matrices y a filiales o subsidiarias. Esta corresponde a los grupos por subordinación, mientras que la estructura en cadena puede darse tanto en éstos, como en los grupos por coordinación.

Tercera Clasificación:

- a. Por Subordinación. Supone una unidad de comando y otra u otras controladas (una dominante y una o varias dependientes) las que son denominadas filiales o subsidiarias.
- b. Por Coordinación. Supone varias unidades en pie de igualdad. Si bien la idea de coordinación excluye la noción de dominación de una unidad sobre otra, implica la de que tales unidades están sujetas a interferencias recíprocas, reveladoras de colaboración.
La importancia de esta clasificación está dada, fundamentalmente, porque en aquellos grupos donde no hay subordinación, puede ser más difícil la apreciación del conjunto como unidad.

Cuarta clasificación:

- a. Grupos de Derecho. Aquellos previstos y regulados por el orden jurídico, y están constituidos por sociedades y por subordinación.
- b. Grupos de Hecho. Aquellos no provistos por el ordenamiento jurídico, constituidos por coordinación y están formados o estructurados por otro tipo de unidades, o en base a otro tipo de vínculos.

Quinta clasificación:

- a. De estructura Societaria. Constituida en diversos países, dominadas por una de ellas o interrelacionada entre sí.
- b. De estructura Contractual. El grupo multinacional está formado, bien por una empresa que instala sucursales en el extranjero, bien por una empresa que domina o se coordina con otras unidades ubicadas en el extranjero, a través de contratos de suministro, de transferencia de tecnología, de nominación de autoridades, etc... siempre que estos vínculos sean lo suficientemente estables y poderosos como para generar, a su través, una unidad.

Sexta clasificación:

- a. Multinacional Permanente (la más o menos típica).
- b. Multinacional constituida para una Obra Determinada. Implica la asociación de varias empresas (pueden ser a su vez multinacionales) para la realización de determinada obra o para una tarea temporaria.

5.3.3 Según el funcionamiento de las empresas multinacionales:

- a) Una primera clasificación atiende a la actitud de los dirigentes.
 - El etnocentrismo. Sería una característica de las empresas administradas desde la sede central hacia las filiales.

- El policentrismo. Constituiría la nota de las empresas dotadas de subsidiarias descentralizadas (aunque con bajo control central) que reciben la influencia de los países anfitriones.
- El geocentrismo: sería propio de las sociedades cuyos accionistas pertenecerían a diversas nacionalidad y cuyos directores de sucursales contarán con amplia libertad de iniciativa, manejándose el conjunto con una visión global o mundial, independientemente de intereses o influencias nacionales.

b) Una segunda clasificación viene dada por Richard Robinson, quien distingue en:

- Empresa internacional: la empresa que centraliza en la oficina de su país de origen, la dirección de todas sus operaciones en el extranjero y que en materia de política empresarial, está dispuesta a encarar todas las estrategias posibles con vista a la penetración de los mercados internacionales, llegando a la inversión directa.
- Empresa multinacional o plurinacional: cuyas operaciones en el extranjero igualan a las operaciones nacionales, pero cuyas decisiones permanecen sometidas a influencias nacionales, por cuanto la propiedad y las direcciones centrales siguen siendo uninacionales.
- Empresa transnacional: es la empresa multinacional administrativa y poseída por personas de diferentes nacionalidades, razón por la cual sus decisiones trascienden la óptica nacional.

c) Una tercera y pequeña clasificación distingue entre:

- Empresas nacionales con operación en el extranjero.
- Empresas en orientación internacional.
- Empresas multinacionales, en tres fases de internacionalización.

5.3.4 Clasificación en función de las características de sus titulares o componentes.

a) La primera clasificación atiende a la Naturaleza pública y privada de los titulares o componentes de la multinacional.

- Multinacionales Privadas: aquellas que integran intereses de empresarios particulares.
- Multinacionales Públicas: aquellas formadas exclusivamente por estados, constituidas generalmente para instalar y administrar complejos industriales o administrativos que revisten caracteres de servicios públicos, o de servicios financieros.
- Multinacionales Mixtas: aquellas multinacionales en que coexisten intereses privados y estatales.

b) Otra clasificación que atiende a las características de los titulares de la empresa, es la que toma en cuenta la nacionalidad de la casa matriz, es decir el país de origen de la multinacional.

c) También se ha distinguido entre:

- Empresas multinacionales regionales. Que estarían referidas a una determinada zona. Pero corresponde aclarar que esta expresión puede contener dos

contenidos diversos: Por un lado, el calificativo regional, que puede estar referido al ámbito de actuación de la empresa, una determinada región o continente; por otro lado, con la expresión regional, donde se puede estar haciendo referencia a las características de los titulares y componentes de la empresa.

- Empresa Multinacional Global. (o típica) que no hace referencia a ninguna región predeterminada.

5.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS CORPORACIONES MULTINACIONALES

Las corporaciones multinacionales tienen varias ventajas sobre las empresas con una orientación nacional.

- Las CMN pueden aprovechar las oportunidades de negocios en muchos países.
- Pueden obtener dinero para sus operaciones en todo el mundo.
- Se benefician cuando pueden establecer instalaciones de producción en países donde producen en forma más eficaz y eficiente.
- En ocasiones, las compañías con operaciones en todo el mundo tienen acceso a recursos y materiales naturales que quizá no estén disponibles para las empresas nacionales.
- Las grandes CMN pueden reclutar administradores y otro personal en un mercado de trabajo internacional.

La integración económica trae consecuencias tanto beneficiosas como negativas para los asuntos laborales:

- La principal consecuencia favorable tiene que ver con la recuperación de los niveles de actividad gracias a la producción integrada, que a mediano plazo acarrea un mejoramiento generalizado de la economía de cada país, a su vez, impulsando el salario real y el progreso de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores.
- La segunda medida favorable es la libre circulación de trabajadores que permitiría al trabajador calificado ubicarse en una mejor plaza laboral según las tendencias de oferta de un mercado globalizado.

También es menester detectar consecuencias eventualmente desfavorables o perturbadoras:

- La primera resultante perjudicial viene a ser la crisis, desaparición o reconversión de pequeñas y medianas empresas que tendrán que convertirse en más competitivas. Particularmente las empresas nacionales, puesto que las multinacionales son siempre empresas grandes en permanente transformación y actualización.

El empeoramiento de las condiciones de trabajo puede sugerirse en dos vías:

- a) Una política de contención o aun de rebaja salarial y/o prestacional y de beneficios sociales para evitar el incremento de los costos comparados.

b) El congelamiento o posible deterioro del ingreso real de las familias a un corto plazo, situación denunciada por el sindicalismo europeo como resultado adverso de la integración europea.

También se nota un retroceso y consecuencial deterioro financiero de la seguridad social con restricción de los beneficios por la baja o supresión de las cotizaciones y aportes parafiscales.

Un problema es el creciente nacionalismo en muchos países. Las multinacionales deben mantener buenas relaciones con el país anfitrión, tarea que quizá resulte difícil debido a los frecuentes cambios de gobiernos, a los cuales deben hacer frente y adaptarse.

5.5 REDES CORPORATIVAS

Conforme las MNC se vuelven más grandes a través de adquisiciones extranjeras, joint ventures o inversiones directas en el extranjero, las formas tradicionales para organizarse no funcionan para ellos. Esas compañías tienden a tener una orientación tecnológica; necesitan mantenerse flexibles, responder con rapidez a los adelantos tecnológicos y volverse o seguir siendo innovadores de productos.

La forma en que estas compañías acomodan sus necesidades, es adaptando un sistema radical de organizar a las personas y el trabajo, a través de *redes corporativas*.

En una compañía de redes, los empleados de todo el mundo crean, producen y venden los productos de la empresa a través de un sistema de interrelaciones. Las redes corporativas requieren que los diversos grupos permanezcan en estrecho contacto con ellos. Su éxito depende de una comunicación rápida y confiable.

Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal han sido precursores en su trabajo sobre la organización en redes. Clasifican a las compañías involucradas en negocios extranjeros en cuatro categorías: multinacional, global, internacional y transnacional. Las primeras tres representan la organización tradicional, en tanto la transnacional se refiere a la organización de redes.

- Multinacional. Fuerte presencia local mediante sensibilidad y respuesta a las diferencias nacionales.
- Global. Ventajas de costos a través de operaciones centralizadas a escala global.
- Internacional. Uso de conocimientos y capacidades de la casa matriz a través de difusión y adaptación a nivel mundial.

La organización multinacional. Está descentralizada. El control de la casa matriz es informal y personal, cubierta con controles financieros simples. Esta estructura permite a las organizaciones locales adaptar los productos a sus mercados nacionales y ayuda a las empresas a evitar barreras comerciales. Ser sensible y responder a las diferencias nacionales otorga ventajas a una MNC sobre sus competidores, pero también tiene desventajas. Ya que las MNC están tan descentralizadas, el conocimiento desarrollado

dentro de cada unidad pocas veces llega al resto de la compañía. La eficiencia también sufre, ya que la duplicación es inherente en la estructura y las economías de escala no se explotan a plenitud.

El modelo de organización global. Es casi un reflejo del modelo multinacional. Muy centralizado, la organización global considera las operaciones extranjeras como válvulas de salida para el mercado global. Las oficinas corporativas son un grupo central que mantiene controles estrictos sobre los recursos de decisión y de información. Centralizan la producción y las operaciones, permitiendo economías de escala y ventajas de costos, pero les restan capacidad de respuesta a las necesidades locales y las vuelven más susceptibles a aranceles y barreras comerciales.

La organización internacional. Representa una federación coordinada. Los activos, recursos y responsabilidades están descentralizados, pero la casa matriz sigue coordinando muchas actividades. Los sistemas de planificación y control formal permiten que la administración central coordine las operaciones en el extranjero.

El control en este sistema facilita la transferencia de conocimientos y habilidades de la casa matriz a las divisiones en el extranjero. La descentralización con controles rígidos permite que la organización internacional capture algunas de las ventajas de los modelos globales y multinacionales, sin sus desventajas. No obstante, la organización internacional no obtiene las ventajas plenas de las economías de escala globales, o la capacidad de respuesta que tienen los otros dos modelos.

El modelo transnacional u organización de red. Se nutre de las fortalezas de los tres modelos tradicionales como un medio para alcanzar la competitividad global. En lugar de tomar una decisión de centralización o descentralización absolutas, la organización transnacional toma decisiones selectivas. Estas decisiones se toman de manera que toda la compañía se beneficie de la distribución apropiada de los recursos y el control.

La configuración transnacional desarrolla sus fortalezas de tres características fundamentales: dispersión, especialización e interdependencias. Este tipo de organización requiere procesos de coordinación muy flexibles para hacer frente a los cambios a corto plazo en asignaciones de papeles específicos y realineaciones a largo plazo de las responsabilidades básicas y relaciones de reporte

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- Multinacionales.
- Características de las multinacionales.
- Clasificación de las multinacionales.
- Ventajas de las multinacionales.
- Desventajas de las multinacionales.
- Redes Corporativas.
- Organización Multinacional.
- Organización Global.
- Organización Internacional.
- Modelo Transnacional.

6. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

6.1 ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Los negocios internacionales son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones. Estas actividades económicas son operaciones comerciales, como en el caso de exportar o importar bienes, la inversión directa de fondos en compañías internacionales.

Los negocios internacionales no se limitan a las gigantescas compañías multinacionales. Muchos pequeños negocios también se encuentran en este mercado. Entre ellas hay industrias de servicios; tradicionalmente las economías han considerado los servicios y los negocios pequeños como parte del sector de bajo impacto comercial.

Según, la teoría del comercio internacional no se limita en aprovechar uno de los factores básicos. A fin de conservar una posición competitiva, un país ha de mejorar o ajustar constantemente sus condiciones de factor.

La obtención de una ventaja competitiva se basa en la capacidad de utilizar simultáneamente uno o más de las cuatro determinantes. Por ejemplo, si quiere ser innovadora, una compañía ha de tener acceso a personas con las habilidades necesarias (condiciones de factor) y también a los competidores nacionales que ejercen presión para innovar (rivalidad) y a los proveedores (industrias de soporte) que ofrecen sugerencias creativas y materiales a bajo precio. También es necesario que la compañía encuentre la manera de resolver el problema mediante un esfuerzo innovador en vez de buscar el modo fácil de evitar la desventaja. De lo contrario el resultado puede ser desastroso.

En las primeras etapas de internacionalización de la empresa, mientras aún existe un bajo nivel de actividad internacional y poco o ningún comercio intraorganizacional a través de fronteras nacionales, la dirección financiera de las operaciones internacionales es responsabilidad de la unidad funcional doméstica correspondiente o de la misma unidad de negocios internacionales. Es decir, en este momento el volumen de los negocios externos no parece justificar el adicionar a la aún moderada estructura organizacional una función financiera internacional especializada.

En la medida en que se van incrementando progresivamente los negocios internacionales de la empresa, aumenta la necesidad de un tratamiento especializado de sus aspectos financieros.

6.1.1 Tres formas de incursionar en un Mercado Extranjero.

a) Establecer la empresa directamente en otro país. Es crear empresas subsidiarias, bajo total control de una casa matriz que operen directamente en el mercado meta. Cuando una empresa decide establecer una subsidiaria recurre a una opción costosa, pero tiene control total. Se asume además la totalidad del riesgo en las operaciones.

Generalmente el establecimiento de subsidiarias solo es posible con empresas de un gran tamaño capaces de asumir los costos financieros iniciales y el potencial riesgo de fracasar.

Subsidiaria. Sólo las grandes compañías multinacionales son capaces de establecer operaciones en otros países asumiendo completamente los costos de movilización y entrando solas a los mercados.

b. Adquisición de empresas establecidas. Otra opción es simplemente comprar una empresa que se dedique al mismo ramo en otro país y explotarla. En muchas ocasiones dichas compras son difíciles debido a diferencias culturales, de organización y de logística.

La matriz mantendrá control casi total y agregará una marca nueva a su portafolio de empresas. Las adquisiciones representan riesgos muy altos en términos económicos y legales, un ejemplo de un fracaso en una adquisición fue la hecha por la automotriz alemana "BMW", sobre la empresa Británica "Rover", las pérdidas fueron multimillonarias y BMW tuvo que revender.

Las adquisiciones son formas complejas de penetración y de alto riesgo, pero que pueden reportar inmensas ganancias.

c. Aliarse y hacer empresa con un socio. Conseguir un compañero estratégico y trabajar conjuntamente es otra opción. Las alianzas son procesos complejos y manejan un gran riesgo en términos de entendimiento y logística. Sin embargo aliarse estratégicamente será siempre la opción menos costosa de incursionar en un mercado internacional.

Muchas veces se presentan problemas en términos de decisiones de inversión, expectativas sobre rendimientos y sinergia. El control por el poder de la empresa siempre será un tema complejo y las filosofías de las empresas socias muchas veces son divergentes.

6.1.2 Nueve opciones estratégicas para acceder a Mercados Internacionales. En el mundo de hoy, las empresas deben atacar mercados internacionales de manera agresiva, pero al mismo tiempo de manera segura limitando su exposición al riesgo internacional.

La volatilidad de los mercados y en algunos casos la incertidumbre hacen de las decisiones de expansión internacional un tema de gran importancia para el desarrollo empresarial, en la presente reseña, se mostraran las nueve opciones que tienen las empresas en la actualidad para hacer una penetración de mercado internacional.

a. Exportación. Es la forma más sencilla de penetración internacional, consiste en que la compañía produce fuera de su destino de venta y lo envía para su venta. Como es lógico, cualquier exportación debe superar requisitos legales para el normal desarrollo de las actividades, y debe cumplir con las políticas de los países destino. Generalmente factores como el transporte o la distribución determinan la viabilidad de una exportación.

b. Licenciamiento. Consiste en otorgar derechos legales (patentes, marcas, procesos), a compañías en el extranjero que estén interesadas en explotar el nicho de mercado. El licenciamiento es el mecanismo más seguro de penetración internacional, pero al mismo tiempo es generalmente el menos rentable.

Es importante que cualquier tipo de alianza estratégica tenga en cuenta factores culturales, socioeconómicos y jurídicos para generar un modelo exitoso de penetración internacional en compañía

c. Franquicias. Es el otorgamiento de un paquete fijo de productos y sistemas de producción bajo el modelo de licencia. El contratante aporta el conocimiento de mercado y participa en el manejo, mientras que el dueño de la franquicia aporta su marca y su modelo de negocio.

d. Participación. Consiste en compartir el manejo de las empresa colaboradoras en el exterior. Accediendo a las fortalezas del socio que se encuentra en el extranjero y su conocimiento y experiencia previa. Es basar las actividades de la empresa que quiere expandirse con empresas en el exterior para que le maneje su distribución y comercialización.

e. Consortio. Es parecida a la participación, pero generalmente implica muchos participantes y grandes cantidades de recursos. Los consorcios generalmente se generan cuando ninguna empresa ha llegado al mercado objetivo.

f. Maquila y manufactura propia. Implica la producción en el mercado destino, es la forma de mayor riesgo de penetración pero generalmente la más rentable, como es lógico, para crear empresas en el exterior el retorno de la inversión debe ser muy alto para recuperar costos a mediano plazo.

g. Contrato administración. Básicamente consiste en subcontratar el manejo externo de la empresa a cambio de honorarios e incentivos por resultados. Se da cuando la compañía que quiere penetrar un mercado extranjero no desea utilizar parte de sus recursos en la administración externa.

h. Adquisiciones y fusiones. Consiste en comprar empresas "gemelas" en el extranjero y utilizarlas como catapulta de inserción internacional. Implica el control total de la compañía comprada y capacidad logística completa para asumir su manejo. También implica riesgo alto, acompañada de alta rentabilidad.

i. Joint Venture. Es básicamente cuando dos o más socios arrancan de cero en modelos basados en emprendimientos y creación de nuevas empresas con operaciones en el extranjero.

Este modelo de penetración internacional se da cuando las condiciones ambientales, políticas o legales, permiten que el negocio se haga más fácilmente en el país destino.

6.2 ESTRATEGIA GLOBAL

“La conducta global” es a menudo descrita como un proceso más o menos global que comienza con crecientes exportaciones, seguido de una modesta presencia internacional, y finalmente evolucionando en una postura global. Esta apariencia de gradualidad, sin embargo, es engañosa. Obscurece los cambios claves en la misión de una compañía, competencias centrales, estructura, procesos y cultura, por medio de eso las enormes diferencias entre administrar operaciones internacionales, una empresa multinacional y administrar una corporación global. Estrategias globales verdaderas, o estrategias que son globales en todos los aspectos, son relativamente escasas.

Para tornar exitosamente una visión global en realidad, una compañía debe cuidadosamente delinear qué significa globalización para su negocio en particular. Esto depende grandemente de la industria, el producto o el servicio y la extensión a la cual el éxito total requiere una condición más interna en diferentes partes del mundo. Para la Coca-Cola, significaba duplicar virtualmente el valor completo del proceso de creación en todas partes del mundo, desde la formulación del proyecto al comercio y a la distribución, con pequeña variación local. Para la Intel, significaba alcanzar liderazgo tecnológico y prefería condición de proveedor de componentes como una base global. Para una compañía de mediano tamaño puede significar establecer un conjunto de pequeñas subsidiarias extranjeras y forjar numerosas alianzas. Para otros aún, significa algo completamente diferente. La globalización obliga a una compañía a repensar su intento estratégico, arquitectura global, competencias centrales, y su mezcla completa de producto y servicio comunes. Como las compañías han descubierto, los resultados pueden bien pedir cambios dramáticos en la forma que la compañía hace los negocios – con quién, cómo y por qué.

6.2.1 Dimensiones de Mercado de la Estrategia Global. George Yip identificó 5 “palancas de la estrategia global”, dimensiones que definen aspectos basados en el mercado de una estrategia global dirigida a desarrollar y sostener una posición de ventaja competitiva global. En esencia, estas elecciones determinan un foco de estrategia en un continuo desde una orientación realmente global a un más local.

Participación del Mercado. Una interrogante clave para muchas compañías es “En cuántos y en qué países o regiones deberían competir” Pocas compañías soportan entrar a todos los mercados abiertos para ellas. Aún las compañías internacionalmente top del mundo, tales como la General Electric debe ejercitar disciplina estratégica al elegir los mercados que sirven y miden las relativas ventajas de una presencia directa o indirecta en diferentes regiones del mundo. Para compañías de mediano tamaño, las elecciones son aún más estrictas,. Para ellas, como para sus rivales más grandes, la clave para ganar ventajas competitivas globales yace en crear una red mundial de recursos a través de alianzas con proveedores, clientes y aún con competidores Y lo que es bueno para una compañía puede tener poquísima posibilidad de éxito para otra. La experiencia sugiere que ganar estrategias son altamente selectivas en términos de participación de mercado; ellos tienen por objetivo mercados de acciones realistas y objetivos de utilidades, y equilibran “el alargamiento” con las capacidades comunes.

El desarrollar una presencia global toma tiempo y dinero. Idealmente, el paso por la expansión ultramar esta dictada por la demanda del cliente. Puede, sin embargo ser necesario expandir por encima de una oportunidad directa para asegurar una ventaja

competitiva de largo plazo. Esto puede hacer difícil el ganar un retorno satisfactorio del capital invertido. Como un resultado, un creciente número de compañías, particularmente más pequeñas y corporaciones de mediano tamaño, favorecen las estrategias de expansión global que minimizan la inversión directa. Las alianzas estratégicas han hecho integración vertical u horizontal menos importante para la utilidad y valor de acciones en muchas industrias. Las alianzas fomentan la contribución al costo fijo mientras se expande el alcance global de una compañía. Al mismo tiempo, ellas pueden ser ventanas muy poderosas para oportunidades de expansión tecnológica para crear las competencias centrales necesarias para competir efectivamente en una base mundial.

Productos / servicios. Idealmente, los productos y servicios son adaptados a las necesidades del cliente local. Como los gustos, preferencias y normas para el producto se hacen más homogéneos, sin embargo, muchas compañías buscan oportunidades para estandarizar productos y servicios centrales. La reducción del costo es la motivación primaria para la estandarización del producto. Un segundo beneficio es un potencial más grande para el mejoramiento de la calidad. La estandarización del producto, como varias otras dimensiones de la estrategia global, debe ser visto a lo largo de un continuo. Mientras que los beneficios sustanciales pueden ser logrados estandarizando el producto central o parte de él, otros pueden ser hechos a la medida. Sony, por ejemplo, estandariza porciones sustanciales de sus productos electrónicos de consumo, excepto las partes que deben tener diferentes normas eléctricas nacionales.

Concentración de la Actividad. Para incrementar la competitividad, muchas compañías están reexaminando la extensión de su participación en los variados pasos de una cadena de valor y buscando reducir los costos a través de iniciativas tales como, eliminando operaciones dobles en diferentes partes del mundo y cambiando el producto original en algunos componentes mientras se reduce el número de sitios de fabricación en otras. Hay muchos factores para considerar al seleccionar la ubicación correcta para actividades claves de valor agregado. Condiciones de circunstancias, la presencia de actividad industrial de soporte, la naturaleza y ubicación de la demanda por el producto, y la rivalidad de la industria, deberían ser todas consideradas. Además, tales problemas como consecuencias de los impuestos, la habilidad de repatriar las utilidades, riesgos de la moneda corriente y las políticas, la habilidad de administrar y coordinar en diferentes ubicaciones, y las sinergias con otros elementos de la estrategia total de la compañía deberían ser (descompuestas) factorizadas.

Los componentes incrementados de valor agregado de estandarización o concentración en localizaciones claves, no necesariamente evitan la responsabilidad para las demandas locales. La pregunta clave es qué partes del proceso de creación del valor para estandarizar o concentrar. Una firma mayor de ingeniería o construcción, por ejemplo, encontró que parte de su proceso de creación de valor – financiando grandes proyectos entre ellos- pudo ser mejor manejada globalmente mientras los servicios al cliente de contacto intenso, tales como administración de proyecto y manutención de la construcción, eran mejor administrados en forma loca. Al mismo tiempo, la compañía globalizó su persecución estimativa del proyecto, y programado sus servicios, construyendo a una red de información global del estado del conocimiento con software mundiales estandarizados.

Posicionamiento del Mercado. A medida que los mercados se tornan más globales, los gustos y preferencias de los clientes más homogéneos y los canales de distribución más prevalecientes, las compañías crecientemente adoptarán una posición de mercado más

global. Mientras que con las otras dimensiones de la estrategia global, esto no significa que estandarizarán todos sus elementos de mezcla de mercado o el proceso por el cual se toman las decisiones de mercado. Más bien, presagia un método global de costo-beneficio para formular estrategia de mercado que equilibre la flexibilidad con la uniformidad. Las compañías tales como, Nestlé, Coca-Cola, Ford, Unilever, IBM y Disney se han dado cuenta todas que un método de mercado más global puede tener importantes beneficios. El uso de una marca registrada global, por ejemplo, ayuda a la construcción del reconocimiento de una marca y aumenta la preferencia del cliente y puede, en efecto, reducir los costos de mercado mundial.

Coordinación en la Toma de Decisiones de Mercado: Por último, el grado al que la toma de decisiones ha sido integrada en una escala global, delinea la extensión a la cual la globalización ha sido implementada exitosamente. Muchas compañías han descubierto que ser efectivas en una coordinación de actividad a escala global es tan importante como el control. Preocupación por el desempeño global basado en el éxito local es el principio guía, no la competencia por recursos en una base mundial.

6.2.2 Dimensiones de No-Mercado de una Estrategia Global. Una diferencia esencial entre formular una estrategia en un contexto global y en un ámbito originalmente doméstico tiene que ver con la relativa importancia de factores de no-mercado al configurar el ambiente competitivo y en consecuencia, su impacto potencial en el desempeño corporativo. El ambiente de negocios global consiste en dos componentes principales: un ambiente de *mercado* – gobernado por fuerzas económicas y acuerdos privados – y un ambiente de *no-mercado* – definido por arreglos sociales, políticos y legales que afectan directamente el ambiente de mercado, pero son principalmente determinados e intermediados por instituciones públicas. Hay un cuerpo creciente de evidencia que los factores de no-mercado son más importantes en un contexto global que en uno doméstico. Esto refleja la heterogeneidad de la economía global emergente. Diferentes países tienen diferentes sistemas políticos, económicos y legales. Las culturas cambian dramáticamente de país a país, como lo hace la educación y nivel de destreza de la población. Y diferentes países se encuentran en variadas etapas del desarrollo económico. Estas diferencias tienen profundas implicancias para las normas que definen la competencia global y, en consecuencia, para la estrategia global. Una estrategia global efectiva consigna ambos elementos. Tiene dimensiones de mercado que buscan crear valor a través del desempeño económico y de las dimensiones estratégicas del no-mercado aspiran a desencadenar oportunidad competitiva. El ambiente de no-mercado es a menudo una nación o región específica; está definida por instituciones, cultura y organización de intereses económicos y políticos en países o regiones individuales. Los elementos de no-mercado, por lo tanto, tienden a ser menos globales o, para ser más precisos, más multidomésticos que la dimensión de mercado de una estrategia global.

La importancia de integrar las dimensiones de mercado de una estrategia global con dimensiones de no-mercado es ilustrada por la actual batalla de la Kodak y la Fujifilm. Frustrada por la falta de acceso abierto al mercado japonés, la Kodak, en 1995, con la ayuda del gobierno de los Estados Unidos, inició una acción de negocio. Alegaba de que el gobierno japonés toleraba prácticas anticompetitivas, las cuales efectivamente evitaban que la Kodak compitiera con la Fuji en una porción sustancial del sistema original de distribución para los productos fotográficos en el Japón. Tales problemas de control de oportunidades e intereses por los gobiernos son probable que afloren más frecuentemente en el futuro, a medida que los líderes de la globalización de la industria

ganen fuerza. Ellos son importante porque tienen un impacto directo en los elementos basados en el mercado de una estrategia global. El casi monopolio de la Fujifilm en una porción mayor de mercado doméstico lo ha provisto con “santuario de utilidad”, el cual supuestamente utilizado para fundar acción competitiva en cualquier parte del mundo. En las palabras del CEO de la Kodak, George Fisher: “Mientras la Fuji compite con la Kodak por una base global, ella hace virtualmente toda su utilidad en Japón, usando aquellos procesos para financiar ventas a bajo precio fuera del Japón.”

En respuesta, la Kodak se ha embarcado en una estrategia global integrada, que saca ventaja de posible sinergias entre su mercado dimensiones de un no-mercado. Sus objetivos son llegar a ser más competitivos en el mercado japonés, combatir su constreñido acceso al sistema de distribución japonés, y de este modo debilitar el santuario de utilidad de la Fuji. Para lograr esto, la Kodak debe explotar ambas oportunidades las de mercado y las de no-mercado. Debe mantener el liderazgo del producto a través de la innovación continuada, eficacia, y aumento de sus acciones de interés variable de su marca, organizarse a sí misma en forma más efectiva en Japón - posiblemente buscando socios adicionales - y utilizar todas las avenidas posibles para ganar un mayor acceso al Mercado.

6.2.3 Hacia una Estructura de Estrategia Global. Las estrategias genéricas de Porter para una unidad de negocio – bajo costo, diferenciación y foco – pueden también ser aplicadas en un marco multinacional. Las estrategias de bajo costo son a menudo seguidas por competidores con base en países de bajo factor de costos y grandes demandas domésticas. Manteniendo el proceso de valor agregado centralizado y buscando más economías de escala y oportunidad, ellos algunas veces pueden trasladar sus ventajas domésticas de bajo costo a una posición mundial de bajo costo. Los países con dotes de factores avanzados y especializados son bases hogareñas naturales para las compañías que buscan seguir una estrategia de diferenciación internacional.

Ghostal desarrolló una estructura perspicaz que integra mucho de la discusión previa. De acuerdo a este modelo, para desarrollar una ventaja competitiva mundial, una compañía debe alcanzar tres objetivos estratégicos. A través del aumento de los ingresos y la reducción de costos, debe crear eficiencia a escala global en todas sus operaciones; debe buscar flexibilidad multinacional en administrar diversos riesgos y oportunidades del país y debe retener la adaptabilidad para cambiar las condiciones competitivas a través del aprendizaje global. El modelo identifica tres enfoques principales o herramientas por las cuales estos objetivos se pueden lograr. Una compañía multinacional puede explotar las diferencias regionales a través de su acercamiento al mercado o su creación de valor, por ejemplo, a través del origen; se puede focalizar en hacer eficaces las sinergias y las economías de oportunidad entre sus diversas actividades mundiales; y / o puede construir economías de escala. El desafío estratégico es explotar estas tres fuentes de ventaja competitiva - diferencias regionales, oportunidades de sinergia y economías de oportunidad, y economías de escala – para optimizar las eficiencias globales, flexibilidad multinacional y aprendizaje mundial.

Una caracterización relacionada de diferentes enfoques para alcanzar una ventaja competitiva mundial distingue entre estrategias multinacionales (o multidomésticas), internacionales, transnacionales y globales. Como lo sugiere el nombre, un enfoque multinacional o multidoméstico es aplicable cuando las necesidades del cliente y las condiciones industriales varían considerablemente de país a país, y un alto grado de

localización es requerido. En términos de la estructura previa, se focaliza grandemente en uno de los diferentes medios – explotando diferencias regionales – para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En industrias en las cuales la ventaja estratégica global depende fuertemente de efectivo desarrollo y administración de nuevos productos y procesos en el mercado doméstico y de allí secuencialmente difundir estas innovaciones a mercados extranjeros a través de organizaciones afiliadas, se requiere una postura estratégica internacional. El nombre refleja la importancia de administrar el ciclo de vida del producto internacional a través de transferir tecnologías a los mercados extranjeros. Esta postura estratégica es común en industrias altamente tecnificadas en las cuales explotar innovaciones en el país de origen es clave para la creación del valor global.

Una postura estratégica global es apropiada cuando la estandarización sustancial en productos y servicios y en negociación y otros aspectos de estrategia es posible. La Coca-Cola es un ejemplo. Aunque hay variaciones regionales en el producto y en los métodos de entrega, es posible una cantidad sustancial de estandarización. Como una consecuencia, este enfoque utiliza todos los medios posibles – explotando diferencias regionales, sinergias y economías de oportunidad, y economías de escala – para lograr una ventaja competitiva mundial.

Una postura estratégica transnacional representa un híbrido y puede bien ser la más desafiante para ser implementada. Fija los negocios en los cuales partes de la cadena de valor pueden ser estandarizadas, pero otras deben ser adaptadas a las demandas locales. La fabricación de autos es un buen ejemplo. Mientras que partes sustanciales del proceso de producción del vehículo pueden ser estandarizadas, las diferencias en preferencias del cliente, condiciones de manejo, y factores relacionados comandan una cantidad sustancial de adaptación local. Una estrategia transnacional por lo tanto, procura lograr eficiencias globales mientras preserva responsabilidades locales.

6.3 INTEGRACIÓN VERTICAL

La integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza, se sitúan a nivel corporativo de una organización. Dichas decisiones son de tres tipos:

- a) Definir los límites que una empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
- b) Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.
- c) Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Este conjunto de decisiones permiten caracterizar a una empresa: qué bienes y capacidades forman parte de la empresa y que tipos de contratos se establecen con agentes externos.

Una empresa se puede concebir como una cadena de actividades en las cuales pueden estar incluidas las siguientes:

- Administración.
- Producción.
- Distribución.
- Comercialización.

La actividad administrativa es la encargada de organizar a las tres restantes actividades, las cuales desde el punto de vista de la cadena de valor se encuentran ordenadas desde la producción, pasando por la distribución, para llegar a la comercialización.

El grado de dominio que una empresa elija ejercer sobre dichas actividades determinará la amplitud y la extensión de su integración vertical. Para decidir esta organización, la empresa debe analizar los beneficios económicos, administrativos y estratégicos frente a los costos de una eventual integración vertical. El decidir una integración vertical, no pasa por sólo el análisis económico de los beneficios versus costos, sino que también incluye cuestiones de flexibilidad, equilibrio, organización, incentivos de mercado y capacidad de gestión de la empresa resultante.

6.3.1 Características de la integración vertical. Para poder medir el grado en que una empresa se encuentra integrada verticalmente, se utilizan cuatro indicadores:

- La integración vertical posee una dirección de integración, la cual puede ser hacia atrás o hacia adelante. Dada las características de una empresa, una integración vertical hacia atrás consiste en acercarse, una empresa, hacia sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor. Esto implica tomar el control de empresas proveedoras de sus insumos. Una integración hacia adelante implica una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa misma, como un todo la encargada de proporcionar al cliente el producto final; prescindiendo de empresas externas para realizar dicha labor.
- Existen distintos grados de integración vertical y dominio de una empresa frente a la cadena de valor de sus productos. Estos distintos grados se pueden clasificar en los siguientes tipos:

a. Integración plena. Una empresa que se encuentra plenamente integrada hacia atrás en un insumo dado puede satisfacer todas las necesidades de requerimientos de insumos de manera interna. Por otra parte, si una empresa se encuentra plenamente integrada hacia adelante, es capaz de satisfacer la demanda de un determinado producto con sus propios recursos, transformándose en una empresa autosuficiente. Todo lo anterior permite que una empresa plenamente integrada tenga pleno dominio de sus activos.

b. Cuasi – integración. Las empresas cuasi – integradas no poseen el total dominio de todos los activos en sus cadenas de valor. Ellas se ven obligadas a recurrir a medios que permitan asegurar relaciones estables, ya sea con proveedores de insumos o comercializadores de sus productos, según sea el caso. Las formas que se dan en una cuasi – integración son las empresas conjuntas o alianzas, contratos a largo plazo (de manera de amarrar a los proveedores / comercializadores), inversiones de capital

minoritario, préstamos, garantías de préstamos, acuerdos de licencia, franquicias, asociaciones de investigación y desarrollo, y contratos de exclusividad.

c. Integración parcial. La integración parcial representa una integración sectorizada, ya sea hacia atrás o hacia delante, lo que hace a una empresa parcialmente dependiente de fuentes externas para el suministro de un insumo, o para la entrega de un producto dado. Para la fracción del insumo o producto que la empresa maneja internamente, puede recurrir a una forma de propiedad de integración plena o de cuasi – integración.

d. No integración. Una empresa puede decidir libremente no integrarse verticalmente o simplemente no puede integrarse. Bajo estas circunstancias pasa a ser dependiente totalmente de proveedores externos para sus necesidades. Los compromisos que facilitan la dependencia de estas partes externas suelen redactarse en términos de contratos que representen responsabilidades conjuntas pero integración interna. Los tipos habituales de contratos son las licitaciones abiertas, los contratos a largo plazo y el alquiler de activos.

El grado de integración hacia atrás se puede medir a través del porcentaje de requerimientos de un insumo en particular que la empresa se asegura su abastecimiento de manera interna. Del mismo modo, el grado de integración hacia delante para un producto específico puede medirse a través del porcentaje del mismo que es realizado en una unidad propia de la empresa.

- La amplitud de una integración indica el grado en que una empresa depende de sus propios recursos internos para satisfacer sus necesidades de insumos o para comercializar sus productos. Esta amplitud puede medirse como la fracción del valor proporcionado por los insumos o productos internos de la empresa con respecto al valor total de sus transacciones tanto internas como externas, para una unidad de la empresa.
- La extensión de la integración vertical se refiere a la longitud de la cadena de valor que posee una empresa. Esta cadena puede estar constituida sólo de unas pocas etapas o cubrir totalmente el proceso productivo. Una forma de medir la extensión de la integración es a través de la fracción del valor final de un producto o servicio agregado por la empresa.

6.3.2 Beneficios y costos de la integración vertical. En este punto se describirán los principales beneficios y costo que una empresa enfrentaría al decidirse a realizar una integración vertical. Estos beneficios /costos, no sólo hacen referencia a lo meramente financiero, sino también a la parte de posicionamiento estratégico de una empresa.

Beneficios

Reducción de costos.

- Internaliza economías de escala que dan como resultado un costo inferior al de los proveedores y distribuidores externos.
- Evita los altos costos de transacción de numerosas fuentes; por ejemplo la costosa transferencia física de bienes y prestación de servicios, la redacción y supervisión

de contratos con proveedores externos, la coordinación excesiva y la pesada carga administrativa.

- Elimina las penalidades de costos originadas en cambios impredecibles de volumen, diseño del producto o tecnología que la empresa necesita introducir en contratos con proveedores.
- Genera economías a partir de operaciones combinadas, compartir las actividades, y el mantenimiento de un producto estable en un largo trecho de la cadena de valor.

Poder defensivo de mercado:

- Proporciona autonomía en oferta o demanda que protege a la empresa de un embargo, relaciones no equitativas de intercambio, y un comportamiento oportunista y sobrepagos por parte de proveedores o usuarios de bienes y servicios producidos.
- Proporciona a la empresa una protección de los activos valiosos y contra una imitación o difusión no deseada.
- Permite a la retención de derechos exclusivos para el uso de activos especializados.
- Protege la empresa de un servicio deficiente proporcionado por proveedores externos que pueden tener incentivos especiales para favorecer a los competidores.
- Previene que importantes atributos sean degradados, distorsionados, ignorados o perjudicados por una distribución, comercialización u operaciones de servicios poco adecuadas.
- Crea barreras de entrada al mercado.
- Aumenta las oportunidades para ingresar en nuevos negocios, en el extremo superior o inferior de la cadena de valor.
- Pone a disposición nuevas formas de tecnología para la base existente de negocios.
- Proporciona la estrategia de diferenciación al controlar la interfaz con los clientes finales.
- Mejora la inteligencia comercial.
- Facilita una estrategia más agresiva para ganar participación de mercado.

Ventajas administrativas y de gestión:

- Impone en toda la empresa una disciplina de mercado a través del trato directo con los proveedores, en la parte superior e inferior de la cadena de valor.
- Aumenta el intercambio de información con las fuentes externas.
- Disminuye la necesidad de una estructura pesada de organización y un personal numeroso.

Costo

Aumento de costos:

- El aumento del apoyo operativo implica una mayor fracción de costos fijos y un mayor riesgo para el negocio.

- Mayores requerimientos de inversión de capital.
- Posibilidades de mayores gastos generales.

Pérdida de flexibilidad:

Se reduce la flexibilidad para diversificarse.

Se restringe la posibilidad de recurrir a diferentes distribuidores y proveedores.

Mayor dificultad para competir cuando el contexto se torna negativo.

Barreras de salidas más altas y mayor volatilidad de las ganancias.

Mayores dificultades en deshacerse de procesos obsoletos.

Penalidades de equilibrio:

- La integración vertical obliga a la empresa a mantener un equilibrio entre las diversas etapas de la cadena de valor. De otro modo, los impactos externos pueden producir penalidades de costos en varios aspectos: exceso de capacidad y demanda insatisfecha, simultáneamente.

Penalidades administrativas y de gestión:

- La integración vertical obliga al uso de incentivos internos (en oposición a los incentivos de mercado), que son más arbitrarios y pueden producir una fuerte distorsión, si no se aplican adecuadamente.
- La integración vertical podría afectar en forma adversa el flujo de información hacia la empresa por parte de los proveedores o clientes.
- La integración vertical puede imponer una carga adicional sobre la estructura de la organización, los procesos gerenciales y los sistemas, a fin de manejar la creciente heterogeneidad y complejidad.

Las características de poder de mercado mencionadas en párrafos anteriores permiten visualizar cómo estrategias corporativas de este tipo podrían ser atentatorias a la libre competencia en un mercado.

La integración vertical subyace los problemas mismos de la existencia de una empresa. Al definirse y aceptarse que la integración reduce los costos de transacción no se puede negar que éste es, por lo general, un proceso eficiente. Cabe sin embargo, preguntarse por qué, en determinadas circunstancias, existen normas concebidas por los organismos reguladores que evitan tal integración.

Existe en la literatura la idea que la integración permite reforzar poderes monopólicos existentes, lo que tiene una connotación completamente opuesta a la idea de integración para reducir costos de transacción.

Contrariamente a lo que casi siempre se cree al respecto, la integración vertical hacia delante, es decir, hacia etapas más cercanas al consumidor final, no permite, por lo general, el mayor aprovechamiento de un poder monopólico. Ello, porque el enfrentamiento directo a los consumidores finales no es siempre necesario para explotar

todo el poder monopólico existente en una etapa anterior, pues ese se puede obtener mediante un apropiado cobro de precios de insumos.

En teoría se pueden construir argumentos que justifican la integración basados fundamentalmente en la posibilidad de sustitución de insumos, como es el caso de las telecomunicaciones, en que una llamada de larga distancia necesita de una unidad de telefonía local.

6.4 DIVERSIFICACIÓN

La diversificación, es el proceso de reducción de la dependencia respecto de uno o unos cuantos clientes o proveedores.

Cuando las compañías incursionan por primera vez en la esfera internacional, por lo general se hallan en condiciones de hacer negocios solo en una o unas cuantas localidades foráneas. La estrecha expansión geográfica inicial es congruente con el bajo compromiso de partida de recursos en el exterior. Asimismo, reduce al mínimo el número de ámbitos extranjeros con los que la compañía debe familiarizarse. La selección de países en esta etapa de expansión geográfica también tiende a seguir ciertos patrones. En un principio, las compañías tienden a incursionar en lugares geográficos cercanos y/o los percibidos como similares. La proximidad facilita el control, dada la simplificación del desplazamiento de personal. Implica asimismo una percepción de menor riesgo, debido a la mayor familiaridad con zonas cercanas y a la percepción de semejanza entre los ámbitos en virtud de la existencia de un idioma y niveles de desarrollo económico comunes. Sin embargo, ésta percepción de semejanza suele enmascarar sutiles diferencias entre países, lo que los induce a cometer costosos errores operativos.¹⁷ Tiempo después las compañías se trasladan a países más lejanos, incluidos aquellos a los que se percibe como poseedores de ámbitos menos similares a los que privan en el país de origen.

6.4.1 Dispersión de Riesgo. Mediante la extensión de sus ventas a más de un mercado extranjero, un productor podría reducir las fluctuaciones de la demanda. Esto puede resultar de las variaciones de los ciclos económicos entre un país y otro y del hecho de que los productos se encuentren en diferentes etapas de su ciclo de vida en diferentes países. Otro factor de la dispersión de riesgo, es que un productor puede hacerse de más clientes, y reducir con ello su vulnerabilidad a la pérdida de un cliente único o unos cuantos clientes.

6.4.2 Estrategia de diversificación o concentración. Una compañía puede establecer en última instancia tanto una presencia como un compromiso considerables en la mayoría de países; sin embargo, hay muchas rutas para llegar a ese punto. Aunque toda incursión en el extranjero implica cierto grado de diversificación geográfica, se utiliza el término estrategia de diversificación para describir el extremo en el que una compañía se desplaza con rapidez a casi todos los mercados extranjeros e incrementan gradualmente sus compromisos en cada uno de ellos. Esto es posible hacerlo mediante, por ejemplo, la

¹⁷ Shawna O'Grady y Henry W. Lane, "The psychic Distance Paradox". Journal of International Business Studies, Vol 27, No. 2, Pp. 309-333

adopción de una política liberal de otorgamiento de licencias de un producto dado para garantizar que haya de disponerse de recursos suficientes para la expansión general inicial. A fin de cuentas la compañía intensificará su participación a través de la internalización de actividades cedidas en principio por contrato a otras compañías.

En el otro extremo, la estrategia de concentración implica que una compañía sólo se trasladará a uno o unos cuantos países extranjeros hasta generar en ellos una posición competitiva y de participación muy vigorosa.

Existen, por supuesto, híbridos de estas dos estrategias; por ejemplo, el rápido desplazamiento a la mayoría de los mercados, pero el incremento de compromisos en sólo algunos.

6.5 FUSIONES Y ADQUISICIONES

6.5.1 Conceptos. Consiste en comprar empresas "gemelas" en el extranjero y utilizarlas como catapulta de inserción internacional. Implica el control total de la compañía comprada y capacidad logística completa para asumir su manejo. También implica riesgo alto, acompañada de alta rentabilidad.

La Fusión constituye una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles.

Constituye una Fusión la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad.

La Fusión puede hacerse igualmente mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes.

La Fusión es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola. El jurista francés Durand expresa que la Fusión "es la reunión de dos o más sociedades preexistentes, bien sea que una u otra sea absorbida por otra o que sean confundidas para constituir una nueva sociedad subsistente y esta última hereda a título universal los derechos y obligaciones de las sociedades intervinientes.

Hay Fusión cuando dos o más sociedades preexistentes se disuelven sin liquidarse, para constituir una nueva, o cuando una ya existente absorbe a otra u otras que, sin liquidarse, quedan disueltas.

Roberto Montilla Molina opina que "un caso especial de la disolución de las sociedades, lo constituye la Fusión, mediante la cual una sociedad se extingue por la transmisión total de su patrimonio a otra sociedad preexistente, o que se constituye con las aportaciones de los patrimonios de dos o más sociedades que en ella se fusionan.

Es el acuerdo de dos o más empresas jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Cualquier combinación que resulta en una entidad económica a partir de dos o más entidades anteriores a la combinación.

6.5.2 Características de La Fusión.

- Puesta en común por dos o más sociedades de todos sus activos con la toma del pasivo, ya produciendo la creación de una sociedad nueva, ya realizando aportes consentidos a una sociedad preexistente (absorbente) y aumentando su capital en el caso de que el activo neto exceda su capital suscrito.
- La desaparición de la (s) sociedad (es) aportante (es) o absorbida (s).
- La atribución de nuevos derechos sociales a los asociados de las sociedades desaparecidas.
- Transmisión de la universalidad de los bienes de la sociedad absorbida a la sociedad absorbente.
- Los accionistas de la sociedad absorbida devienen en socios de la absorbente.
- Las Fusiones son operaciones generalmente practicadas en períodos de expansión económica o de crisis.

6.5.3 Formas básicas de adquisiciones.

Fusión o consolidación. La consolidación es lo mismo que una fusión excepto por el hecho de que se crea una empresa totalmente nueva, pues tanto la que adquiere como la adquirida terminan su existencia legal anterior y se convierten en parte de la nueva empresa. En una consolidación, la distinción entre la empresa que hace la adquisición y la empresa que adquirida no es de importancia; sin embargo, las reglas que se aplican son básicamente las mismas que las fusiones. También, en ambos casos, las adquisiciones dan como resultado diversas combinaciones de los activos y pasivos de las dos empresas.

Adquisiciones de acciones. Consiste en comprar las acciones con derecho a voto entregando a cambio efectivo, acciones de capital y otros valores. El procedimiento de compra suele comenzar con una oferta privada afectada por la administración de una empresa a otra. La oferta es comunicada a los accionistas de la empresa fijada como blanco de adquisición por medio de anuncios públicos, tales como la colocación de avisos en los periódicos.

Adquisición de activos. Estas adquisiciones implican la transferencia de títulos de propiedad. Los procedimientos pueden resultar costosos. Una empresa puede adquirir otra compañía comprando la totalidad de sus activos y para ello se requerirá del voto formal de los accionistas de la empresa vendedora.

Fusión por Incorporación. Es cuando dos o más Instituciones existentes se reúnen para constituir una Institución de nueva creación, originando la extinción de la personalidad Jurídica de las Instituciones incorporadas y la transmisión a título Universal de sus patrimonios a la nueva sociedad.

Fusión por Absorción. Es cuando una o más instituciones son absorbidas por otra institución existente, originando la extinción de la personalidad jurídica de las instituciones absorbidas y donde la institución absorbente asume a título universal de sus patrimonios a la nueva sociedad.

6.5.4 Fuente de sinergia en las fusiones y adquisiciones. Dentro de las posibles fuentes de sinergia existen cuatro categorías básicas, a saber:

Mejoramiento de los ingresos. Una razón importante de las adquisiciones es que una empresa combinada puede generar mayores ingresos que dos empresas separadas. Los incrementos de ingresos pueden provenir de las ganancias por comercialización, de los beneficios estratégicos y del poder de mercado.

a) Ganancias por comercialización. Con frecuencia se afirma que las adquisiciones y las fusiones pueden producir ingresos operativos mayores como resultado de las actividades de comercialización. Dichas mejoras pueden hacerse en las siguientes áreas:

- Sobre la anterior ineficiente programación en los medios de comunicación y los esfuerzos de la publicidad.
- En las débiles redes de distribución actual.
- En la mezcla de productos no equilibrada.

b) Beneficios estratégicos. Algunas adquisiciones presagian una ventaja estratégica. Esta es una oportunidad para sacar ventaja al medio competitivo si ciertas situaciones llegan a materializarse. El beneficio estratégico es más una opción que una oportunidad de inversión estándar. Michael Power (1985) utiliza el ejemplo de la adquisición de la empresa Carmín Paper Company de Procter & Gamble como un punto de avanzada que le permitió a esta última desarrollar un conglomerado altamente interrelacionado de productos de papel: pañales desechables, toallas de papel, productos de higiene femenina y papel de seda.

c) Poder de mercado o monopolio. Una empresa puede adquirir a otra para reducir la competencia. En caso de ser así, los precios pueden incrementarse para lograr utilidades monopolísticas. Las fusiones que reducen la competencia no benefician a la sociedad. Las evidencias empíricas no indican que el creciente poder de mercado sea una razón significativa de las fusiones. Si el poder monopolístico se incrementa a través de una adquisición, todas las empresas de la industria deberían beneficiarse a medida que aumente el precio del producto de la misma.

d) Reducción de Costos. Una de las razones básicas para realizar una fusión es que una empresa puede operar más eficientemente que dos empresas separadas. De tal modo, por ejemplo, cuando el Bank of América estuvo de acuerdo en adquirir la empresa Security Pacific, citó como razón principal la posibilidad de tener costos más bajos. A través de una fusión o adquisición, una empresa puede obtener una eficiencia operativa mayor en diversas áreas o funciones.

e) Economías de escala. Si el costo de producción disminuye a medida que aumenta el nivel de producción, se dice que se ha logrado una economía de escala. Las economías de escala crecen hasta su nivel óptimo. Después de ese punto, se producen diseconomías de escala, o sea aumenta el costo promedio una vez superado ese punto.

f) Economías de integración vertical. A partir de combinaciones verticales así como horizontales, se pueden obtener economías operativas. El principal propósito de las adquisiciones verticales es facilitar la coordinación de las actividades operativas

estrechamente relacionadas. La transferencia de tecnología es otra razón de las integraciones verticales.

g) Recursos complementarios. Algunas empresas adquieren a otras para hacer un mejor uso de los recursos actuales o para contar con los elementos que faltan para el éxito.

h) Eliminación de la administración eficiente. Existen ciertas empresas cuyo valor puede aumentar con cambio de administración. En algunos casos, los administradores no entienden la naturaleza de las condiciones cambiante, no pueden abandonar las estrategias y los estilos que han formulado a lo largo de los años.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- Estrategia Internacional.
- Formas de incursionar en un Mercado extranjero.
- Exportación.
- Franquicias.
- Licenciamiento.
- Contrato Administrativo.
- Maquila.
- Consorcio.
- Adquisiciones y Fusiones.
- Joint Venture.
- Estrategia Global.
- Dimensiones del Mercado Global.
- Dimensiones del No- Mercado Global.
- Estructura Global.
- Integración Vertical.
- Características.
- Tipos de Integración Vertical.
- Beneficios y costos.
- Diversificación.
- Fusiones y adquisiciones.
- Características de las fusiones.
- Formas básicas de adquisiciones

7. NUEVAS VRS VIEJAS ECONOMÍAS

7.1 NUEVA ECONOMÍA

De acuerdo con Stiroh (1999), la característica distintiva que define la nueva economía es la simultánea confluencia del aumento de la globalización y el progreso de la tecnología de la información.

Según Tapscott (1999), una característica que distingue la nueva economía, respecto de lo que se podría llamar la vieja economía, es la creciente importancia del conocimiento como impulsor del crecimiento de la empresa, opuesto al capital en la economía industrial o la tierra en la economía agraria. La nueva economía está basada en el conocimiento, que se transmite a través de los individuos, a través de los trabajadores de las organizaciones, por lo que el poder que ahora poseen las personas, a nivel individual, es claramente distinto del que poseían en economías pasadas.

Otro factor a tener en cuenta es el vital protagonismo que adquieren los activos intangibles (factor humano, marca, I+D, relaciones con los clientes...) de las empresas sobre los activos tangibles. En relación con los recursos, esto significa que los principales activos de las empresas son intangibles como la tecnología y las marcas, más que la tierra, la maquinaria, los inventarios y los activos financieros.

Junto al conocimiento adquiere gran importancia la digitalización de la información: ahora la información puede almacenarse en grandes cantidades y transmitirse a la velocidad de la luz.

Otro de los aspectos que adquiere una especial relevancia es el concepto de virtualidad; en la actualidad, las personas que trabajan y participan en la economía de un país pueden estar ubicadas en cualquier otro lugar. Las barreras geográficas desaparecen, lo cual afecta tanto a la fuerza laboral nacional como internacional.

Otra de las claves de la nueva economía es la aparición de transformaciones sociales sin precedente, que pueden causar potenciales traumas y conflictos. Al encontrarse en la frontera de una nueva realidad económica, se puede observar la aparición de nuevos debates sociales en los que surgen preguntas acerca de la privacidad, el poder, el acceso, la equidad, la calidad de la vida laboral y hasta el futuro del proceso democrático en sí mismo. La tecnología cambia la mayoría de los aspectos de la existencia humana, choca con las culturas tradicionales y se produce un conflicto social significativo en el tejido de las estructuras e instituciones.

Para contemplar en su conjunto el impacto de esta revolución tecnológica puede ser oportuno distinguir varios niveles del fenómeno:

- a. Un cambio tecnológico basado en el conocimiento y en la información.
- b. Que ofrece la oportunidad de funcionar en tiempo real a escala planetaria (globalización).
- c. Que permite una nueva organización empresarial flexible, basada en redes.
- d. Que tiene también implicaciones políticas (una crisis en la concepción del Estado tradicional, por ejemplo), sociales, humanas (una crisis de identidad), etc.

7.1.1 Efecto de la nueva economía sobre el crecimiento de los países.

a. Desde los años cuarenta se ha ido gestando un gran cambio tecnológico en las industrias de la información y las comunicaciones. El cambio se hizo explosivo a principios de los años setenta, y alcanzó su cenit (por ahora) en la segunda mitad de los años noventa del siglo veinte.

b. Esa revolución de las TIC dio lugar a una formidable caída del precio del hardware, el software y los equipos de comunicaciones.

c. Tratándose de tecnologías de uso generalizado (*general purpose technologies*), esa reducción de costes indujo un formidable proceso de sustitución de otros equipos y de mano de obra por los bienes de capital de la nueva economía: ordenadores, móviles, redes, programas, etc., y por la mano de obra cualificada que su uso requiere.

d. El resultado de ese proceso fue un importante aumento de la tasa de crecimiento de la productividad, en sus dos medidas tradicionales: la productividad media del trabajo y la productividad total de los factores.

e. Los restantes efectos de la nueva economía –sobre el ciclo económico, sobre la inflación, etc.- son las consecuencias, primero, de aquel proceso de sustitución, y segundo, del aumento de productividad que resultó.

f. Todo esto tuvo lugar primero en los Estados Unidos, como país líder en las TIC. En el resto del mundo, el proceso ha sido menos importante y, en todo caso, ha tenido lugar con cierto retraso.

7.1.2 ¿Es la nueva economía un fenómeno solamente norteamericano? La economía norteamericana es la que más claramente ha mostrado el impacto positivo de la nueva economía, especialmente en lo referente al crecimiento de la productividad. No es de extrañar, tratándose del líder en la producción de ordenadores (y algo menos de material de telecomunicaciones). Pero, en términos generales, la historia en otros países avanzados es parecida. El progreso tecnológico ha tenido lugar también en esas economías, con caídas de precios muy elevadas en las TIC y un uso intensificado de las mismas. Sin embargo, la menor importancia de la producción de TIC en muchos de esos países se traduce en un menor crecimiento de la productividad agregada.¹⁸

Asimismo, la existencia de barreras a la innovación y a la creación de empresas y la falta de flexibilidad de los mercados, pueden haber impedido la difusión de las TIC. La aceleración de la productividad del trabajo en la segunda mitad de los años noventa no se ha apreciado (al menos por ahora) en algunos de los países avanzados, probablemente porque (al menos en algunos de ellos) las recientes reformas del mercado laboral han facilitado un aumento del empleo durante la expansión de los años noventa, compensando, al menos en parte, la tendencia al aumento de la productividad debida a la innovación tecnológica, que ha sido dominante en los Estados Unidos –o, simplemente, reduciendo el incentivo a aumentar la relación capital/trabajo. Con todo, se observa también un efecto positivo del uso de las TIC en la productividad del trabajo, mediante la intensificación del uso del capital.

¹⁸ Factores subrayados por Andersson (2000).

También ha sido dispar el comportamiento de la productividad total de los factores, en parte debido a que el marco institucional y social no siempre ha facilitado la rápida difusión de las nuevas tecnologías. La nueva economía no es un fenómeno exclusivamente norteamericano, sino que está al alcance de cualquier país que lleve a cabo el esfuerzo innovador en las TIC y que esté en condiciones de facilitar la difusión de las nuevas tecnologías en todos los sectores. Ese esfuerzo innovador se ha producido ya en algunos países, y sus resultados parecen altamente positivos.¹⁹ En todo caso, el éxito de la nueva economía parece exigir, como se ha señalado más arriba, unas condiciones específicas: en los países productores de TIC, capacidad de generar los incentivos para llevar a cabo una intensa inversión en investigación y desarrollo, y, en los países usuarios, la adecuada inversión en capital humano, que es complementario de las TIC, así como la creación de las condiciones generales para un crecimiento elevado y sostenido: apertura al comercio y a los flujos de capital, un marco institucional y legal adecuado, flexibilidad en la estructura productiva, mercados eficientes, etc.

7.1.3 Las consecuencias económicas de la nueva economía. La nueva economía es, sobre todo, una revolución tecnológica que, empezando en las TIC, se extiende a todos los sectores, elevando la productividad de la economía en su conjunto, abriendo nuevas posibilidades a la producción y a la distribución, y generando cambios importantes en el consumo, la producción, la dirección de empresas, el sentido del trabajo y la vida ordinaria de millones de personas.

Pero la evidencia de un impacto significativo de las TIC sobre la productividad no garantiza su continuidad: el fenómeno puede ser pasajero. Y, sin duda, lo es: todo cambio tecnológico ejerce su influencia durante un período de tiempo limitado. Pero parece que el fenómeno que se está considerando seguirá impulsando el crecimiento de la productividad durante bastantes años.

Las claves de ese proceso son:

- a) El cambio tecnológico en el sector de las TIC, recogido en la ley de Moore. Si ese cambio sigue teniendo lugar a un ritmo elevado, la revolución será duradera –y el hecho de la productividad en los sectores de las TIC siga creciendo a tasas muy altas nos lleva a suponer que hay razones para el optimismo.²⁰
- b) La continuidad del proceso de sustitución de equipos antiguos por otros nuevos en el conjunto de la economía. Este proceso parece continuar, lo que también da motivos para la esperanza.
- c) Los ordenadores y los equipos de telecomunicaciones son tecnologías de utilización general (general purpose technologies), que se pueden usar en numerosas aplicaciones distintas en casi todos los sectores, lo que fomenta a su vez nuevos usos y nuevos

¹⁹ Quah (2001) señala que el mayor éxito norteamericano puede estar ligado a la difusión de las TIC en el consumo, más que en la producción, y apoya esto en la evidencia de la balanza de pagos negativa de Estados Unidos en este sector.

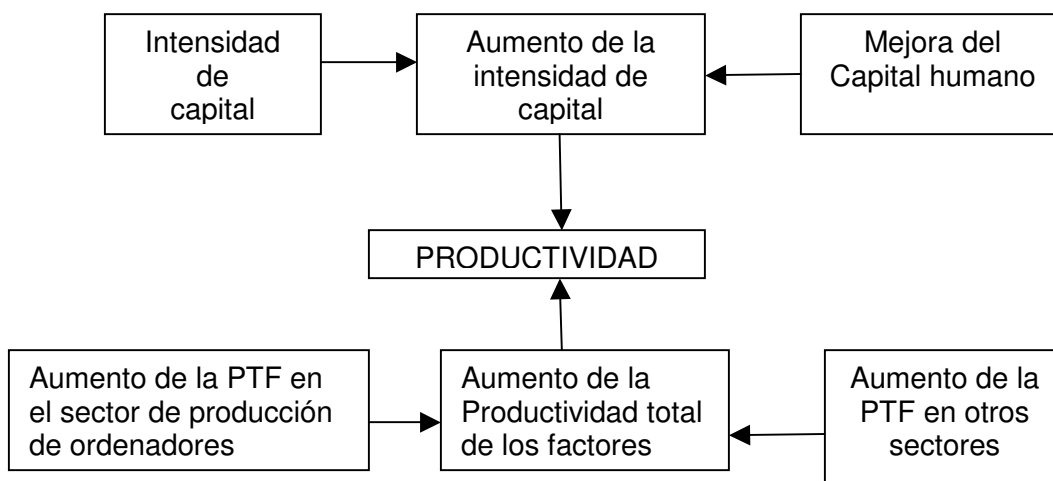
²⁰ Esta tesis es compartida por muchos autores: por ejemplo, DeLong (2001a), DeLong y Summers (2001), Jorgenson (2001), Jorgenson y Stiroh (2000a), Steindel y Stiroh (2001). Otros, como Bosworth y Triplett (2000) y Gordon (1998, 2000), ponen énfasis en el carácter transitorio de este fenómeno.

desarrollos tecnológicos, en un proceso de innovación continuada. Y esa co-inversión y los efectos de red que se generan en las TIC permiten aumentos importantes en los rendimientos a escala de las nuevas tecnologías. Por ello, no parece exagerado atribuir a las TIC el calificativo de “motores del crecimiento”.²¹ En definitiva, si la nueva economía es diferente de las revoluciones tecnológicas anteriores, esto se debe a que no es solamente usuaria del conocimiento, sino a que se extiende como él, no solamente en la producción sino, sobre todo, en el consumo, y en la generación de nuevas innovaciones.

En todo caso, los demás efectos macroeconómicos de la nueva economía dependen fundamentalmente de ese crecimiento de la productividad. Por tanto, aunque hay motivos para pensar que, aunque la nueva economía está cambiando muchas conductas personales y sociales, no por ello deja obsoletas las leyes económicas.

7.1.4 Factores que inciden sobre la productividad Laboral. El siguiente esquema muestra las razones por las que la productividad laboral crece, razones que tienen que ver con el stock de capital, con los conocimientos adquiridos, por la fuerza de trabajo y con la productividad total de los factores.

ESQUEMA NO. 1
FACTORES QUE INCIDEN SOBRE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL



Fuente: Jaime Requeijo, EconoMundial, Segunda Edición, Mc Graw Hill.

Si la dotación de capital aumenta –y en ese aumento hay que incluir la mejor calidad de un mismo stock de capital- la productividad aumentará. Igual sucederá con los conocimientos de la mano de obra: mayores conocimientos darán lugar a mayor producción por hora trabajada, por mejor aprovechamiento del capital productivo. El conocimiento aumenta también, la movilidad de la mano de obra, lo que permite una mejor asignación de recursos, y de nuevo, un incremento de la productividad.

²¹ El nombre es de Bresnahan y Trajtenberg (1995).

Los aumentos de producción no explicados por la adición de factores productivos, bajo el supuesto de rendimientos constantes a escala, reciben el nombre de Productividad Total de los Factores, aumentos que significan, en definitiva, que la productividad laboral se incrementa. En términos generales, esa variación deriva de las innovaciones, de la difusión del cambio tecnológico y de la mejora generalizada de la organización productiva, que tiene su raíz en el perfeccionamiento de los métodos de gestión.

7.1.5 ¿Qué efectos macronómicos tiene la Nueva Economía? A efectos macroeconómicos, la Nueva Economía se distingue por sus efectos sobre contención de precios, aceleración del crecimiento y mayor estabilidad y duración de las fases cíclicas expansivas.

Efectos sobre la contención de precios. En relación con la contención de precios, su origen está en la contención de costes y las mejoras de productividad de las empresas. Las productoras de bienes y servicios TIC cuentan con avances tecnológicos que permiten reducciones continuas y significativas de precios. Las otras empresas cuentan con compras TIC más baratas y con los posibles ahorros de las nuevas formas de distribución, en particular del comercio electrónico.

En la economía tradicional una etapa de aceleración del crecimiento iba acompañada por una aceleración de la inflación que llevaba a políticas económicas restrictivas que reducían, a corto plazo, crecimiento e inflación. En la Nueva Economía su aportación a la contención de precios retrasa la aparición de efectos inflacionistas.

Efecto sobre la aceleración del crecimiento. La nueva economía provoca una aceleración del crecimiento a través de la nueva inversión en productos TIC y el progreso tecnológico que incorporan. En la economía tradicional superar ritmos reales de crecimiento del orden del 3% anual era considerado excesivamente expansivo, al menos para las economías industrializadas. Lo normal era un crecimiento del 2 al 3%. En la nueva economía (en particular por la experiencia de EEUU) parecen mantenibles durante años ritmos de variación del PIB real entre el 3 y el 5%.

Efecto sobre la estabilidad y duración del ciclo coyuntural. Un crecimiento acelerado con contención de precios ya en sí permite fases cíclicas expansivas más amplias. Pero a ello se une una mejora general de expectativas de empresas y consumidores y los efectos positivos en una economía más globalizada. La tasa de paro no inflacionista (NAIRU por sus siglas en inglés) se supone que debe haber descendido en todos los países, entre otras razones, por una mayor flexibilidad del mercado laboral. La combinación de todos estos efectos parece apuntar hacia oscilaciones cíclicas menos frecuentes e intensas, es decir, hacia un crecimiento más estable y sostenido.

7.1.6 ¿Cómo ha afectado a las empresas la Nueva Economía? Impacto de la economía digital sobre las respuestas de las empresas a las fuerzas del mercado.

CUADRO NO. 4
IMPACTO DE LA ECONOMÍA SOBRE LAS EMPRESAS

Fuerzas del mercado	Respuesta de las empresas	Impacto de la economía digital sobre la respuesta
Globalización	Crear una organización adecuada para competir en mercados globales. Responder a los nuevos entrantes.	Proporciona acceso a nuevos mercados, clientes y proveedores. Extiende alianzas globales con actores locales.
Desregulación y Liberalización	Crear capacidades para sobrevivir en un mercado competitivo. Aprovechar las capacidades para definir nuevos mercados.	Reduce el coste de entrada, adquisición de cliente, satisfacción de la demanda y atención al usuario.
Aumento del poder del Consumidor	Proporcionar a los clientes un mejor servicio, acceso y control. Mejorar el conocimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Individualizar la oferta y el servicio.	Satisface la demanda de acceso vía electrónica. Permite diálogos individualizados con cada cliente para mejorar el desarrollo de productos y servicios. Permite ofertas personalizadas.
Presión bajista de los precios	Racionalizar la red de valor para eliminar costes e ineficiencias. reducir el coste de las transacciones	Permite la distribución electrónica. Desintermediación. Intrduce opciones diferenciadas a partir experiencias previas.
Incremento de especialización y colaboración	Aprovechar las competencias clave para adoptar una posición especializada en la industria. Incrementar la integración con suministradores.	Automatiza las transacciones entre empresas y elimina ineficiencias administrativas. Permite el intercambio de información tiempo real.
Incremento en consolidación o convergencia	Desarrollar nuevas posiciones y capacidades. Desarrollar ventajas de escala y alcance. Desarrollar estrategias de alianzas y adquisiciones.	Facilita las economías de escala. Permite la generación y satisfacción electrónica de la demanda.

Fuente: Ibid, p.

Entre los condicionantes de la nueva economía para el mundo empresarial se destacan aquí seis importantes:

- La globalización de mercados.
- Una mayor tendencia al libre funcionamiento de los mercados.
- El mayor poder de los consumidores y la posibilidad de satisfacer sus demandas.
- Nuevas posibilidades de reducir costes y precios.
- Potenciales para la especialización y colaboración entre empresas.
- Los efectos de red, que exigen consolidar masa crítica y converger con otras empresas creando alianzas o buscando adquisiciones.

7.2. VIEJA ECONOMÍA

En las últimas décadas, el crecimiento económico de los países de América Latina se ha encerrado en un conjunto de restricciones, condiciones estructurales y concepciones gubernamentales que dejaron un marcado rastro de imperfecciones e inestabilidades en las economías, estas llevaron a una crisis a principios de los años ochenta de carácter nacional, de relaciones internacionales y de concepciones políticas, que dieron pie para que los gobiernos empezaran a replantear el papel frente a sus economías, y a formular nuevas políticas que se acoplaran al nuevo orden mundial para así asegurar y consolidar sus estructuras productivas.

Pero estas políticas no fueron implantadas sólo para tratar de responder a los problemas económicos, responden también a la necesidad de tratar de solucionar otros flagelos que los azotan como la desigualdad social, la pobreza y la polarización de ingreso, obstáculos que producen daños que van más allá del aspecto económico, que afectan la calidad de vida colectiva, la estabilidad de las instituciones y la legitimación de la democracia. Se podría decir que de un problema económico, se pueden producir otros con efectos no económicos de gran magnitud.

Siendo estas las condiciones que han alterado la dinámica económica y social de la región cabe preguntarse, si el insuficiente progreso económico y social de estos países contrasta con la magnitud de los cambios que han tenido sus políticas económicas y si dichas políticas han aminorado las desigualdades sociales, la pobreza y la polarización del ingreso.

7.2.1 Crecimiento económico, distribución del ingreso y pobreza. En América Latina se encuentra una larga lista de problemas que se han venido fortaleciendo y evidenciando en la estructura económica negativamente, afectando directamente a todos los sectores de la región, marcando así una gran estructura de rigideces y deformaciones, que han llevado a un deterioro de todas las áreas y vías productivas de dichos países.

Estas deformaciones y rigideces son principalmente: el dualismo sectorial y territorial que caracteriza a gran parte de las economías regionales; el desempleo, pero sobretudo el subempleo crónico de amplios sectores de la población económicamente activa; la elevada polarización del ingreso que contribuye a segmentar las estructuras productivas y a impedir economías de escala adecuadas para muchas empresas; la insuficiente consolidación de administraciones públicas eficaces y depositarias de amplios márgenes de legitimación social; el uso de tecnologías "fuera de línea" respecto a los niveles a los precios relativos nacionales; la periódica fragilidad de las cuentas externas excesivamente dependientes de exportaciones de bienes con escasa elasticidad ingreso en su demanda internacional y la crónica deficiencia de ahorro interno que vuelve a la región en exceso dependiente del flujo de capitales externos.

Debido a estos problemas los países latinoamericanos presentan un atraso frente a otras economías ya que al tener deficiencias constitutivas tan amplias, pagaron costos muy elevados en términos estructurales, estancamiento tecnológico y debilidad de las conexiones dinámicas entre los agentes sociales, productivos y políticos.

7.2.2 Crecimiento económico y distribución del ingreso. La alta desigualdad de los países latinoamericanos puede ser un gran impedimento para desarrollarse y es posible actuar sobre sus causas para lograr un círculo virtuoso de equidad y desarrollo. Niveles de educación mayores y mejor distribuidos equivalen a mayor igualdad de oportunidades, altos niveles de acumulación de capital significan competencia y usos productivos para la capacidad laboral, tasas moderadas de expansión demográfica representan mejores posibilidades de participación para la mujer y de educación para los niños, y por consiguiente fuentes más amplias y más sólidas de generación de ingresos para las generaciones presentes y futuras, tasas elevadas de urbanización implican mayores economías de escala y especialización en el campo y en la ciudad y mejores niveles de vida promedio, niveles altos de formalización traen consigo mayor productividad laboral y mecanismos más amplios de protección de los trabajadores, Pero estas dimensiones del desarrollo no avanzan necesariamente en forma acompasada, ni son el resultado espontáneo del crecimiento económico, en cada una de estas dimensiones hay grandes diferencias entre países de un mismo nivel de ingreso per- cápita, incluso entre aquellos que comparten una historia común y dotaciones de recursos semejantes. Y algunas de estas dimensiones tienen una dinámica propia, relacionada sólo en forma parcial con otros aspectos del desarrollo o del crecimiento económico.

7.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ANTIGUA Y NUEVA ECONOMÍA

CUADRO NO. 5

TEMA	ANTIGUA ECONOMÍA	NUEVA ECONOMÍA
Características Económica Generales		
Mercados	Estable	Dinámico
Ámbito de competencia	Nacional	Mundial
Estructura Organizativa	Jerárquica, burocrática	Interconectada
Movilidad geográfica potencial de las empresas	Baja	Alta
Competencia entre regiones	Baja	Alta
Industria		
Organización de producción	Producción a gran escala	Producción flexible
Claves del crecimiento	Capital / Trabajo	Innovación/Conocimiento
Clave tecnológica	Mecanización	Digitalización
Fuente de ventaja competitiva	Reducción de costos mediante economías de escala	Innovación, calidad, costes y adaptación al mercado
Importancia de la investigación e innovación	Moderada	Elevada
Relaciones con otras empresas	Aislamiento	Alianzas y cooperación
Mano de Obra		
Objetivo Político	Pleno Empleo	Mayores salarios e ingresos reales
Cualificación	Cualificación concreta para un puesto	Cualificación amplia y formación cruzada
Educación requerida	Una capacidad o un título	Aprendizaje: toda la vida
Relaciones entre trabajadores y dirección	De enfrentamiento	De colaboración
Naturaleza del empleo	Estable	Caracterizado por el riesgo
Gobierno		
Relaciones entre el mundo empresarial y el gobierno	Imposición de requisitos	Fomento de oportunidades de innovación y crecimiento
Regulaciones	Mando y control	Reglas del mercado, flexible

Fuente: Ibid, p

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- Características de la Nueva Economía.
- Niveles de la Nueva Economía.
- Efecto de la Nueva Economía sobre el crecimiento de los países.
- Consecuencias económicas de la Nueva Economía.
- Factores que inciden sobre la productividad laboral.
- Efectos macroeconómicos.
- Efectos sobre las empresas.
- Características de la Vieja Economía.
- Crecimiento económico, distribución de ingreso y pobreza.

8. PAISES DESARROLLADOS VRS NO DESARROLLADOS

8.1 ELEMENTOS TEÓRICOS RELATIVOS AL DESARROLLO ECONÓMICO

Cuando se habla de desarrollo económico, se hace referencia a la comparación entre un país y otro, en especial en aspectos como ingreso per capita, crecimiento económico, producción industrial etc.

El desarrollo económico es un reflejo del crecimiento económico, aunque el desarrollo se observa en el mejoramiento de las condiciones económicas de la sociedad, así como en el mejoramiento de la infraestructura agrícola e industrial. Cabría hacer aquí la diferencia entre el desarrollo y crecimiento; el *crecimiento* se refiere al análisis de elementos macroeconómicos como el desempleo, las crisis etc. Y sus acciones a tomar para la solución de estos aunque su principal elemento de análisis es el estancamiento del sistema capitalista. Por otra parte el *desarrollo* se observa a través de las transformaciones y cambios estructurales en el sistema productivo.

8.1.1 Conceptos de desarrollo y subdesarrollo. De acuerdo con Sunkel y Paz, "el desarrollo significa lograr una creciente eficacia en la manipulación creadora de su medio ambiente, tecnológico, cultural y social así como sus relaciones con otras unidades políticas y geográficas".

Esto se refiere a la reorientación de la política de desarrollo tanto interno como externo. Algo importante que marcan es el grado de control que el Estado-Nación tiene sobre influencias externas tan significativas.

Esto se entiende, como que tan interventor es el gobierno con respecto a la búsqueda de elementos que favorezcan al mejoramiento de sistema productivo interno, a su vez que tanta influencia tiene el gobierno con respecto a las relaciones de intercambio con otros países. Se puede decir que el ingreso per capita es el mejor indicador para reflejar el nivel y ritmo de desarrollo.

Y de acuerdo con los autores, se llega a considerar que se es un país desarrollado cuando se tiene al sistema capitalista en una fase madura.

El subdesarrollo, ha sido causa de numerosos estudios tanto económicos, geográficos, políticos, históricos etc. Se entiende por subdesarrollo cuando se tiene en comparación con otros países, una estructura productiva atrasada, las condiciones de vida de la población son limitadas, se tiene dependencia con el mercado internacional, desigualdad económica, no se tienen bienes de capital para la inversión en rubros necesarios del país.

Ambos conceptos son dependientes y de acuerdo con Sunkel y Paz "la característica principal que diferencia ambas estructuras es que la desarrollada, tuvo gracias a su capacidad andrógena de crecimiento, es la dominante y la subdesarrollada, tuvo el carácter inducido de su dinámica es dependiente".

8.2. LOS NIVELES DE DESARROLLO

La economía mundial está formada por países con distintos niveles de desarrollo económico. Por lo general, el indicador empleado para medir el nivel de desarrollo es Producto Interno Bruto per cápita, un indicador que presenta varios inconvenientes: los tipos de cambios utilizados para reflejar todos los datos en una misma moneda, el dólar norteamericano, pueden desdibujar la comparabilidad de las cifras, pese a que los organismos internacionales los corrigen mediante factores de conversión que buscan medir adecuadamente el nivel de los precios relativos; los países estadísticos en muchos países son rudimentarios y valoran inadecuadamente el producto total; los niveles de vida dependen de precios internos, muy diferentes de unos a otros países; el producto per cápita mide el valor de los bienes y servicios finales de que dispone el ciudadano medio, pero no explicita si esos bienes y servicios contribuyen o no al bienestar de la sociedad.

La condición desarrollo – subdesarrollo cambia con el paso del tiempo porque los distintos grupos y países presentan trayectorias diferentes. El subdesarrollo no es, pues, una condición inevitable, sino un estadio que puede superarse.

8.3. ¿POR QUÉ LOS PAÍSES?

El crecimiento del producto total depende del aumento de productividad del factor trabajo y ésta, a su vez, del aumento de la inversión: en la medida en que se aumente el stock de capital de la economía, la productividad del trabajo se elevará y el crecimiento de la oferta total de bienes y servicios se producirá. En la versión neoclásica, la clave del crecimiento radica en la tasa de ahorro, exógena al modelo: a tasas de ahorro más altas corresponden países más ricos.

Considerando que el problema del crecimiento exige un análisis depurado, toda una serie de investigaciones actuales tratan de explicar el incremento de la productividad por la acción de factores endógenos: el aprendizaje en el trabajo (learning by doing), el capital humano, el esfuerzo de investigación y desarrollo y la dotación de infraestructura pública. El aprendizaje en el trabajo supone que los conocimientos técnicos mejoran a consecuencia de la experiencia adquirida por los trabajadores, y por tanto, la productividad de los propios trabajadores también. La acumulación de conocimientos del factor trabajo, la generación de capital humano, puede no solo aumentar su productividad, sino también la de los factores de producción; una acumulación de conocimientos que constituye una actividad social por cuanto se transmite de una generación a otra. Para los proponentes del esfuerzo en investigación y desarrollo, en tanto que motor de crecimiento, la evolución técnica depende de ese esfuerzo y determina la capacidad de crecimiento de la economía; de ahí que las diferencias en ese tipo de inversión se traduzcan en diferencias de ritmo de crecimiento. La inversión en infraestructura pública, bien sea física (transportes) o inmaterial (educación, derechos de propiedad) elevará la productividad del capital privado y con ella la capacidad de crecimiento del conjunto de la economía.²²

²² El trabajo pionero de R. Slow ("A contribution to the Theory of Economic Growth", *The Quarterly Journal of Economics*, LXX 1956) es el punto de partida del modelo neoclásico, completado en la actualidad, con el de G. Mankiw, D. Romer y D. Weil "A contribution to the Empirics of Economic Growth".

En un país subdesarrollado los problemas de desarrollo son otros: en éstos países, el sector predominante es el primario, lo que hace que la oferta exportable se concentre en los bienes de ese sector; una proporción muy amplia de la mano de obra es trabajo sin cualificar y con niveles educativos ínfimos, lo que hace más difícil su cualificación; los niveles de renta son bajos y por tanto, también es reducida la tasa de ahorro; y lo que es peor, la organización institucional y el clima social no son los más adecuados para fomentar las actividades productivas: la estructura financiera y fiscal es rudimentaria, el sistema de precios sufre distorsiones importantes, el cuadro fundamental de valores sociales entorpece, la organización productiva. Por eso hay que distinguir entre “crecimiento” y “desarrollo”: En el primero de los casos se trata de singularizar los resortes que impulsan una economía desarrollada, es decir industrializada; en el segundo, lo que importa es identificar las vías que permiten soltar los frenos del subdesarrollo y encontrar una senda de crecimiento autosostenible. El objetivo es el mismo (crecimiento del producto total), pero los problemas son mucho más profundos en el caso de los países en desarrollo.

Para superar el estadio de subdesarrollo, un país atrasado tiene, en la actualidad que dar respuesta a cuatro problemas: la escasez de capital, la trampa del crecimiento empobrecedor, el bajo nivel de industrialización y la falta de integración en los mercados mundiales.

La escasez de capital deriva de la baja renta de los países en desarrollo y consecuentemente, de su reducida tasa de ahorro interno. Siempre es posible aumentar el ahorro reduciendo el consumo, pero en sociedades en las que amplias capas de población se mueven en el nivel de subsistencia, las posibilidades son mínimas; lo normal, por tanto, es buscar ese ahorro en el exterior, unas veces a través de los organismos internacionales y otras por la vía privada (inversiones o préstamos). Un país en desarrollo es casi siempre, un receptor de capital exterior, un capital que podrá devolver conforme su renta crezca.

En las primeras etapas de desarrollo, la oferta exportable está todavía muy concentrada y apoyada en los productos primarios. Para el caso de que la exportación crezca, pero empeore la relación real de intercambio, ese crecimiento del volumen físico exportado puede contraer el producto total en lugar de expandirlo. El intercambio internacional actuaría, en éste caso, como reductor de las posibilidades de desarrollo.

La experiencia demuestra que el eje fundamental del desarrollo es el esfuerzo de industrialización: la industria impulsa, en general, toda la actividad productiva, dispara un proceso de aprendizaje que se filtra por todos los huecos de la economía y permite diversificar la oferta exportable. Por eso todos los países desarrollados son industrializados. Una vez resuelto el problema que plantea la escasez de capital, hay que decidirse por la industrialización hacia dentro (con reserva del mercado interno) o hacia fuera (engastada en los mercados internacionales). En el primer caso, el proceso queda al abrigo de la competencia exterior, pero plantea enormes problemas de eficacia productiva; en el segundo, puede hacerse un más adecuado uso de las ventajas comparativas, pero deberá soportarse la competencia procedente de países más desarrollados.

Las posibilidades de crecimiento de un país atrasado son muy débiles porque su peso específico, como oferente y demandante, sera inapreciable. Salvo que cuente con un recurso básico importante.

Los cuatro aspectos mencionados son, en buena medida, interactivos: si se logra aumentar la inversión y mantener el ritmo de crecimiento, la composición de la exportación variará y la trampa del crecimiento empobrecedor se salvará, el proceso industrializador se pondrá en marcha y la relación con los grandes mercados mundiales se producirá; si desde un principio, se produce la conexión con los mercados mundiales, los otros tres elementos cobrarán dinamismo.

Pero aun contando con el éxito del proceso descrito, queda un aspecto que no puede olvidarse: el ritmo de crecimiento demográfico. Muchos de los países en desarrollo presentan todavía tasas de incremento demográfico que oscilan alrededor del 2.5% anual y en algunos casos, más frecuentes en África negra y países árabes, superiores.

8.4 RAZONES DEL DECLIVE ECONÓMICO

Una primera razón es la pérdida de la estabilidad macroeconómica, una situación por la que, en alguna época, han pasado todos los países en desarrollo, pero que hasta fechas recientes ha caracterizado a buena parte de los países de América Latina.

En América Latina, la inflación ha tenido un triple componente: académico, político e inercial. El componente académico estaba ligado a las ideas centrales de la escuela estructuralista latinoamericana, para la que la inflación es el resultado de una serie de formas inadecuadas de propiedad de la tierra, rigidez que se traduce en aumentos continuados de los precios de los bienes agrícolas; de la escasa capacidad para importar, derivada de sus problemas continuos de balanza de pagos, lo que supone mayores precios para los bienes que compiten con los importados; de los efectos iniciales del proceso de sustitución de importaciones, cuando todavía no es posible alcanzar economías de escala, y de las necesidades de inversión pública que han de ser financiadas a través del déficit debido a la atrasada estructura impositiva de las economías de la región.

El componente político es el populismo, movimiento de raíces complejas, pero que en el terreno económico consiste básicamente en ofrecer todo para todos, lo que supone, al mismo tiempo, incrementos sustanciales de salarios, aumento continuado del gasto público y dilatación también continua de la cantidad de dinero. Los controles de precios se aplican, de manera recurrente, para contener la marea inflacionista, pero cuando los controles se eliminan para dar solución a los problemas de abastecimiento, el ritmo de inflación se acelera bruscamente.

El componente inercial es la indiciación de sueldos y salarios: para limitar el conflicto social que la inflación desencadena, la mayoría de las retribuciones salariales están ligadas a algún índice representativo de la inflación. El resultado inevitable es la multiplicación de las presiones inflacionistas impulsadas por la espiral precios – salarios.

8.5 ESCASEZ DE CAPITAL Y LOS PROBLEMAS DE LA DEUDA EXTERIOR

El ciclo de endeudamiento exterior de un país en desarrollo es suficientemente conocido: por lo general, su tasa de ahorro interna es baja y elevada la productividad marginal del capital; en consecuencia, debe apelar al ahorro externo para aumentar su inversión, un ahorro externo que buscará las oportunidades de inversión que un país

maduro difícilmente puede ofrecer. Lo que se genera, por tanto, es una transferencia de recursos reales desde los países más desarrollados a los países en desarrollo. Ese capital adicional debe acelerar la tasa de expansión del país deudor, elevar su renta y su tasa de ahorro y permitir, con el paso del tiempo, la operación inversa: la devolución de la deuda. En las fases de despegue, el país subdesarrollado registra un déficit de cuenta corriente, déficit que se convertirá en superávit en las fases de maduración.

La secuencia descrita requiere, sin embargo tres condiciones: que el ahorro exterior sea invertido productivamente, que se mantenga el crecimiento del comercio internacional y que el ritmo de crecimiento del país en desarrollo sea superior al interés medio de los préstamos recibidos.

La primera de las condiciones es clara: si el capital recibido del exterior financia inversiones productivas, bien en infraestructura, bien en creación o ampliación de empresas, el crecimiento de la economía permitirá hacer frente al servicio de la deuda; si los préstamos se derrochan improductivamente, la capacidad de transferencia no aumentará y será muy difícil devolver los préstamos. Pero aun contando con que se cumpla la condición primera, la devolución de los préstamos requerirá un esfuerzo de transferencia que no se podrá materializar si las corrientes de comercio internacional se reducen; generar un superávit de cuenta corriente requiere, por lo general, aumentar las exportaciones de bienes, y esas mayores exportaciones se dificultarán considerablemente si los mercados se estancan o contraen. Y, de todas formas, la tercera de las condiciones ha de cumplirse también para que el servicio de la deuda no vaya adquiriendo un coste insoportable, al crecer los intereses por encima de los ritmos de expansión de las economías endeudadas.

8.6. EL CRECIMIENTO EMPOBRECEDOR

En una economía abierta, y todas las son, en mayor o menor medida, el valor de la producción total se expresa mediante la siguiente identidad:

$$\text{PIB} = \text{C} + \text{I} + \text{X} - \text{M}$$

PIB= Producto Interno Bruto

C= Consumo total, privada y público

X= Exportaciones de bienes y servicios

I= Inversión total, privada y pública

M= Importaciones de bienes y servicios

Si, por tanto, el precio de los bienes y servicios exportados se reduce frente al de los importados, es posible que el producto y la renta reales se contraigan en lugar de crecer, y si así ocurre se estará ante un caso de crecimiento empobrecedor: el sector exterior recortará la renta, y esa reducción será más acentuada cuanto más empeore la relación real de intercambio a consecuencia del esfuerzo de exportación.

El crecimiento empobrecedor requiere que el empeoramiento de la relación real de intercambio sea superior a la expansión del producto derivada del aumento de la exportación y, por tanto, es un caso extremo del modelo abierto.²³ Pero se ha dado, y puede darse, en países con producción primaria muy diversificada porque los bienes

²³ Véase Jagdish Bhagwati: "Inmiserizing Growth", review of Economic Studies, junio 1958.

primarios distintos del petróleo experimentan una tendencia secular al declive de sus precios relativos.

La caída de la relación real de intercambio no siempre desemboca en una situación de crecimiento empobrecedor, pero siempre afecta al crecimiento de los países de producción primaria, y les afectará más duramente cuanto menos diversificada sea su exportación.

8.7 LAS SIETE PLAGAS DEL SUBDESARROLLO

El bajo nivel de desarrollo de muchos de los países que integran la economía mundial genera una serie de plagas de enorme alcance y difícil solución.

a) Pobreza generalizada. En la actualidad, unos 1.200 millones de personas que habitan en países subdesarrollados han de subsistir con menos de un dólar al día; es decir, se mueren lentamente del hambre. De ahí que la mortalidad infantil sea diez veces mayor en los países en desarrollo que en los desarrollados y que siete millones de personas mueran todos los años a causa de enfermedades de fácil prevención.

b) Inestabilidad Política. En países acosados por la pobreza los gobiernos se mantienen, casi siempre, a duras penas y las fórmulas democráticas se transforman, con facilidad, en dictaduras encubiertas o explícitas. Pero ni siquiera las dictaduras resisten, porque las tensiones originadas por la pobreza son múltiples y permanentes, de forma que en muchos casos, la situación política descansa sobre la guerra intermitente o continuada; conflictos por otro lado, que suelen adquirir dimensiones trágicas y dejar tras de sí un interminable reguero de muertos y refugiados. La causa inmediata de los conflictos puede ser distinta pero, detrás de ellas, suele surgir la pobreza como problema fundamental y como propagador de las tensiones.

c) Crecimiento demográfico rápido. Un crecimiento que, como ya se ha señalado, frena las posibilidades de mejorar el nivel de vida. Ese crecimiento rápido es, a la vez, efecto y causa del subdesarrollo. Efecto porque la natalidad solo desciende al aumentar el nivel de vida, es decir, al elevarse los niveles educativos, especialmente el de las mujeres, al ampliarse los horizontes laborales y al dejar de ser los hijos brazos que puedan colaborar en múltiples tareas para convertirse en cargas familiares, cuya vida productiva tardará muchos años en iniciarse porque deben, precisamente, acumular una serie de conocimientos. Causa porque no es posible elevar los niveles de vida, de manera sostenida, si los aumentos del producto total son absorbidos y sobrepados por el crecimiento de la población.

- Desplazamientos de la población. Entronca directamente con las tres anteriores. La necesidad de huir de la pobreza o de las convulsiones políticas o del exceso de población, provoca emigraciones difíciles, hacia otros países o regiones, en busca de mejores oportunidades. Esos movimientos poblacionales, que van adquiriendo importancia creciente, son fuente de problemas y tensiones múltiples: no es fácil que el desplazado supere la pobreza que le expulsó de su país; su condición de ilegal le cerrará muchas puertas; solo tendrá acceso a trabajos muy mal remunerados y temporales y se verá rodeado de un entorno cada vez más hostil porque será la cabeza de turco de los movimientos racistas.

- Fuga de cerebros. Anualmente, una proporción importante de ciudadanos de los países en desarrollo, los mejor educados y más inteligentes, abandonan su país y se instalan en un país desarrollado, atraídos por las oportunidades que en él se les ofrecen. Para ellos no habrá problemas legales o laborales, su adaptación será fácil y las posibilidades profesionales múltiples; pero su país de origen perderá, un recurso escaso que no colaborará en el esfuerzo de desarrollo.
- Problemas medioambientales. Problemas que se agudizan al urbanizarse las poblaciones. El cuidado del medio ambiente no tiene carácter prioritario para sociedades acosadas por la pobreza y en las que la subsistencia constituye para muchos su único objetivo diario. La degradación del medio ambiente es una pérdida continua de posibilidades productivas: las pesquerías merman por la contaminación del agua, las cosechas disminuyen a causa de la desertización, la saturación hídrica o por la salinización; la excesiva tala en las cuencas fluviales boscosas provoca inundaciones y pérdidas económicas; las enfermedades derivadas de los riesgos ambientales reducen la productividad de los seres humanos.²⁴
- Carácter global. La baja pulsación económica del mundo en desarrollo, en el que viven aproximadamente las cuatro quintas partes de la población mundial, no sólo condena a la pobreza a una proporción importante de esa población, sino que limita las posibilidades de crecimiento del mundo en su conjunto. Sin la expansión de sus mercados, en los que existen enormes demandas potenciales, la capacidad de crecimiento del conjunto mundial será más reducida.

8.8 CONCLUSIONES

El incremento de la productividad de un país es el único camino que conduce a un mayor nivel de vida de la población en el largo plazo (Krugman 1992.)²⁵

La brecha entre las capacidades científicas y tecnológicas de los países industrializados y los países en desarrollo es una de las manifestaciones contemporáneas de la persistencia del subdesarrollo y también una de sus causas mayores. Asimismo el potencial humano de un país es fundamental en la implementación de esas nuevas afluencias de tecnología así como el grado de capital foráneo es importante como propagador tecnológico.

La competitividad de una nación es el grado al cual se puede producir bajo condiciones de libre mercado, bienes y servicios que satisfacen el test de los mercados internacionales, y simultáneamente incrementar los ingresos reales de sus ciudadanos

La "administración del desarrollo" consiste simplemente en el manejo adecuado de los escasos recursos, en la conducción inteligente de los graves impactos que produce la innovación en la estructura empresarial y en el comportamiento general de los individuos. Es el lograr acomodar con la medida exacta las nuevas tendencias de la tecnología y de la ciencia empresarial a nuestras limitaciones y a nuestro desarrollo. Es el poder encauzar

²⁴ Informe sobre el desarrollo mundial 1992 del Banco Mundial.

²⁵ Porter, Michael E. "La ventaja competitiva de las naciones". Editorial Vergara. Argentina, 1991. "Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones". España, 1999. Ediciones Deusto S.A.

todo ese cúmulo de problemas y dificultades propios del proceso de desarrollo, hacia mejores oportunidades para los individuos y un mejor aprovechamiento para la empresa y para la sociedad en general.

Se plantea a la “competitividad” como solución para el desarrollo. El objeto del modelo competitivo, es elevar la calidad de vida y los niveles de bienestar de las sociedades involucradas, lo que se traduce en un desarrollo económico; el cual, muchas veces se entiende como simples cuestiones numéricas de tipo macroeconómico como el Producto Bruto Interno (PBI), por ejemplo. No hay duda, que la competitividad es el camino para un desarrollo económico sostenible de los países emergentes. Ninguna competitividad puede lograrse si es que no se presentan un conjunto de libertades, intrínsecas al desarrollo económico de forma efectiva.

Ese conjunto de libertades, no busca otro fin que expandir las oportunidades a los ciudadanos para que puedan vivir en armonía, siempre y cuando, un Estado responsable, cree los caminos adecuados para lograrlo. Aquellas libertades y oportunidades, no son otra cosa que los mecanismos de expresión de los deseos de los ciudadanos y el acceso a los beneficios necesarios para que los individuos mejoren sus condiciones de vida, en función del proceso de evolución de las sociedades civilizadas en el contexto actual. Como por ejemplo, la libertad de expresión política y el derecho al voto, así como los derechos humanos; el acceso a la educación y la salud; la libertad de difusión de información en forma clara y la institucionalización de elementos fijos para atender las necesidades de los menos favorecidos.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- Desarrollo.
- Subdesarrollo.
- ¿Por qué crece un país?
- Características de un país atrasado.
- Razones del declive económico.
- Las siete plagas del subdesarrollo.

9. INVERSIÓN DIRECTA DEL EXTRANJERO

9.1 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

La inversión extranjera directa (IED) se define como una inversión que implica una relación a largo plazo y refleja un interés permanente y un control por parte de una entidad residente en un país (el inversor extranjero directo o empresa matriz) de una empresa residente en un país distinto del país del inversor extranjero directo (empresa IED, o empresa filial o filial extranjera). La inversión extranjera directa implica un grado importante de influencia por parte del inversor en la gestión de la empresa residente en el otro país. Esta inversión se refiere tanto a la transacción inicial entre ambas entidades como a todas las transacciones subsiguientes entre estas entidades y sus filiales extranjeras, tanto si están constituidas en sociedades de capital como si no.

La inversión extranjera directa tiene tres componentes: capital social, beneficios reinvertidos y préstamos entre empresas. Las corrientes de IED se registran en cifras netas (créditos de cuentas de capital menos deudas entre inversores directos y sus filiales extranjeras) en un año determinado.

9.2 POLÍTICAS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA

Una de las características más notables de la globalización es la importancia que fue cobrando en todo el mundo la inversión directa extranjera (IED). En los últimos dos decenios, el flujo internacional de IED se multiplicó casi por 10 (ver gráfico). A efectos comparativos cabe señalar que los flujos del comercio internacional apenas se duplicaron en el mismo período.

Con todo, el incremento de la IED no ha seguido una tendencia uniforme en todo este tiempo: hubo períodos de estancamiento —el primer quinquenio de la década de los ochenta y de los noventa— seguidos de períodos de crecimiento explosivo. Durante el segundo quinquenio de esos mismos decenios, la tasa anual de crecimiento de la IED se acercó a 25%.

América Latina no se benefició del primer auge de la IED de fines de los años ochenta, sobre todo por su inestabilidad macroeconómica y por las restricciones a la IED en algunos sectores y a la repatriación de beneficios y de capital. La afluencia de IED a la región permaneció más o menos estable desde 1980 hasta 1993, con un incremento anual de menos de 2%. El auge de la IED en América Latina comenzó alrededor de 1993, cuando se eliminaron la mayoría de las restricciones mencionadas y se abrieron los sectores de infraestructura a la participación del sector privado. Entre 1993 y 1999, los flujos dirigidos a la región crecieron casi 30% por año.

Como resultado de la última oleada, América Latina recuperó la participación de los flujos de IED que había perdido durante finales de los años ochenta y actualmente está recibiendo aproximadamente el 10% de la inversión extranjera directa total. Mientras que los flujos de IED al mundo en desarrollo se incrementaron de manera espectacular, otras formas de flujos de capital se mantuvieron relativamente estancadas. Por esa razón, en los

últimos años la IED representó la fuente más importante, por un gran margen, de financiamiento externo privado para América Latina. En 1999 la IED representó casi 97% del total de flujos netos de capital privado que llegaron a la región.

Cabe preguntarse entonces si la IED tiene efectos positivos en los países receptores y, si es así, qué pueden hacer los gobiernos para atraer esa inversión. En principio, existen varios mecanismos mediante los cuales la IED puede generar externalidades positivas para toda la economía. Si la empresa extranjera es tecnológicamente más avanzada que la mayoría de las compañías nacionales, la interacción de los ciudadanos del país con sus técnicos e ingenieros puede aportar una valiosa transferencia de conocimientos, que también puede darse si la empresa extranjera capacita directamente a los trabajadores locales quienes después pueden emplearse en firmas domésticas.

También existe el potencial de desarrollar nuevos insumos o mejorar la calidad de los que ya existen en el país. Estos insumos surgen inicialmente gracias a la demanda generada por la inversión extranjera, pero a la larga estarán también a disposición de las empresas nacionales.²⁶ Existe asimismo otra fuente de externalidades, dado que las empresas multinacionales que exportan sus productos a mercados extranjeros pueden inducir a las empresas nacionales a seguir sus pasos y, de esa manera, actúan como catalizadores para los exportadores nacionales.²⁷ Algunos estudios también mostraron datos indicativos de que la IED tiene efectos positivos sobre el crecimiento, siempre que el país receptor cuente con el capital humano adecuado. En otras palabras, para beneficiarse de la tecnología avanzada que introducen las empresas extranjeras, el país receptor debe tener la capacidad de absorber esa tecnología.²⁸ No obstante, la IED también puede tener efectos negativos. Las empresas nacionales pueden verse desplazadas por las extranjeras o deben afrontar aumentos en el costo de los factores de producción como resultado de la presencia de empresas extranjeras.²⁹

Los beneficios que puede aportar la IED a los países que la reciben pueden depender de la manera en que haya llegado la inversión al país. Si los países compiten agresivamente ofreciendo subsidios a inversionistas potenciales, los beneficios netos generados por los proyectos de IED pueden quedar contrarrestados y los únicos beneficiarios podrían ser los inversionistas extranjeros. Pero la competencia en la oferta de subsidios no es la única manera en que los países pueden cortejar a los inversionistas potenciales. Algunos tipos de competencia pueden ser muy nocivos, por ejemplo, si se relajan las normas laborales o ecológicas de manera tal que se produzcan efectos adversos sobre el bienestar de la población. Por otro lado, los países pueden tratar de volverse más atractivos para la inversión extranjera mejorando la calidad de sus instituciones, la fuerza laboral y la infraestructura.

²⁶ Rosales J, Arroyo M. 2000. *Inversión extranjera directa en Costa Rica: análisis sobre las estadísticas actuales*.

²⁷ Kugler M. 2000. *The diffusion of externalities from foreign direct investment: theory ahead of measurement*. Southampton: University of Southampton; Discussion Paper.

²⁸ Borensztein E, De Gregorio J, Lee J-W. 1998. *How does foreign direct investment affect economic growth?* *Journal of International Economics* 45:15-35.

²⁹ Página de Internet: www.unctad.org (Agosín y Mayer (2001) proporcionan datos sobre el efecto de desplazamiento de la inversión nacional en los países en desarrollo)

9.3 INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN AMÉRICA LATINA

¿Cómo se compara América Latina con otras regiones en cuanto a capacidad de atraer IED? ¿Qué países de la región han tenido más éxito en este sentido? ¿Dónde se originan los flujos de inversión que llegan a la región?

Los países desarrollados recibieron 70% de los flujos totales de IED durante el período 1997-1999, en tanto que América Latina recibió 11%, bastante más que los países del Sudeste Asiático, que recibieron alrededor de 6%.

Si bien América Latina ha sido por lo general una región receptora de flujos de IED, recientemente algunos de los países de la región se han convertido en fuentes de este tipo de inversión: Chile, Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela en particular. Las salidas de IED de Chile representaron 38% de las salidas totales de la región y casi 2,5% del PIB. Argentina ocupa el segundo lugar como país de origen, con salidas que representan 28% del total regional, aunque esto corresponde únicamente a 0,5% del PIB.

¿Dónde se originan los flujos de IED hacia economías latinoamericanas? Los datos sobre flujos bilaterales de IED en 1997 tomados de la publicación anual de la OCDE International Direct Investment Statistics Yearbook indican que Estados Unidos es la principal fuente de IED en América Latina, lo que de ninguna manera es una sorpresa. Sí corresponde destacar, sin embargo, que España ya ocupa el segundo lugar. La existencia de un idioma común y de vínculos coloniales puede tener mucho peso en el caso de España. Chile y Argentina y en menor medida también Brasil se han vuelto importantes fuentes de IED en América Latina.

9.4 ¿QUÉ DETERMINA LA DIRECCIÓN DE LOS FLUJOS DE IED?

Existen varios factores determinantes potenciales de los flujos de IED. Como se vio anteriormente, puede atraerse ese tipo de inversión reduciendo el nivel de gravamen impositivo para las empresas extranjeras, o mediante la concesión de fuertes subsidios.

No obstante, si se compite por la inversión extranjera directa reduciendo los impuestos u ofreciendo subsidios puede darse lo que algunos autores han denominado “carrera para llegar al fondo”, situación en la que las empresas extranjeras terminan apropiándose de todos los beneficios relacionados con su inversión.

De otra manera, los países pueden procurar volverse más atractivos capacitando a su fuerza de trabajo o mejorando la calidad de su infraestructura o instituciones. Oman (2000) denomina a este tipo de competencia “concurso de belleza”. Para evaluar las repercusiones de las distintas opciones de política sobre el destino de la IED es necesario contar con un referente efectivo respecto del cual pueda medirse el éxito o el fracaso de los países en ese sentido. Por ejemplo, un país podría recibir un gran monto de IED no por las políticas que aplica, sino simplemente por su tamaño o su proximidad a un importante país que es fuente de inversiones. O bien la IED puede dirigirse hacia un país por razones históricas, como fuertes vínculos coloniales con el país de origen.

9.4.1 Calidad de la fuerza de trabajo. Los gobiernos pueden procurar hacer más atractivos sus países a los inversionistas extranjeros mejorando el entorno para la operación de las empresas. Una dimensión en la que a menudo se presta atención en las encuestas

empresariales es la calidad de la fuerza de trabajo. Por ejemplo, además de la proximidad de Costa Rica a Estados Unidos, el elevado nivel de instrucción de los trabajadores del país fue un factor determinante en la decisión de Intel de establecerse allí. Dejando a un lado los datos anecdóticos, sin embargo, es importante examinar los datos que podrían determinar si el gobierno puede o no atraer más IED mejorando la calidad de la fuerza de trabajo. El supuesto es que las empresas extranjeras pueden ubicarse en determinado lugar en función de la disponibilidad de trabajadores calificados, pero los resultados no son concluyentes en cuanto a efectos de esta variable. El nivel de formación de la fuerza de trabajo parece tener efectos positivos sobre la IED, pero el efecto no es particularmente robusto y de hecho desaparece cuando se incluyen ciertas variables institucionales o cuando se emplean otras medidas de capital humano.

9.4.2 Calidad de las instituciones. Los países pueden ser más atractivos para los inversionistas extranjeros si mejora la calidad del entorno institucional en el cual operan las empresas. El exceso de reglamentaciones, la corrupción o la inestabilidad política pueden desalentar la inversión extranjera, en tanto que el imperio de la ley, el cumplimiento de los compromisos por parte del gobierno y una administración pública competente pueden estimularla.

Las instituciones son importantes por dos razones estrechamente vinculadas entre sí. Pueden reducir el costo de las operaciones pero, aparte de este efecto esperado sobre dicho costo, las buenas instituciones pueden hacer mucho más predecibles las reglas del juego de la actividad empresarial. Las regulaciones impredecibles desalientan a los inversionistas extranjeros tanto o más que las regulaciones que implican costos elevados. La inestabilidad política, la credibilidad del gobierno y el imperio de la ley son factores que claramente facilitan esa predicción. Lo mismo ocurre con la corrupción, que sería prácticamente como un impuesto si fuera predecible, pero en realidad grava “mucho más que un impuesto” precisamente porque es impredecible. En lo que respecta a la reglamentación, cuando es excesiva tiende a ser muy específica e impredecible también.

Para analizar la función de las variables institucionales como factores determinantes del destino de la IED se utilizaron los indicadores de calidad institucional desarrollados por Kaufmann, Kraay y Zoido-Lobaton (1999a y 1999b). Cada indicador representa una dimensión diferente de la calidad de las instituciones públicas: “transparencia política y rendición de cuentas”, “inestabilidad política”, “efectividad del gobierno”, “marco regulatorio”, “imperio de la ley” y “corrupción”.

Los indicadores de “transparencia política y rendición de cuentas” y de “inestabilidad política y violencia” se refieren a distintos aspectos de los procedimientos de selección y sustitución de las autoridades. La variable “transparencia política y rendición de cuentas” se construye a partir de indicadores referentes al proceso político, los derechos civiles y las instituciones que facilitan el control de las acciones gubernamentales por parte de la ciudadanía. Un ejemplo es el grado de independencia de los medios de comunicación. La variable “inestabilidad política y violencia” combina mediciones del riesgo de desestabilización del gobierno o de derrocamiento violento o inconstitucional. Los indicadores de “efectividad del gobierno” y “marco regulatorio” miden la capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas. El índice de “eficiencia del gobierno” combina medidas de calidad de la burocracia, de competencia de los empleados públicos, de calidad de los servicios públicos y de credibilidad del compromiso del gobierno con sus políticas. El “marco regulatorio” se refiere al marco normativo para las actividades productivas, teniendo en consideración, por ejemplo, controles de precios y otras formas de reglamentación

excesiva. Las últimas dos variables, “imperio de la ley” y “corrupción”, se refieren al respeto que tienen los ciudadanos y el gobierno por las instituciones que resuelven sus conflictos y regulan sus interacciones. El “imperio de la ley” mide las percepciones sobre la efectividad y la predictibilidad del poder judicial y el rigor en el cumplimiento de los contratos. El índice de “corrupción” agrupa diferentes medidas indicadoras de la existencia de sobornos y malversación. Sería de esperar que con mejores instituciones públicas los países fueran más atractivos para los inversionistas extranjeros, pero también parece probable que no todos los aspectos de dichas instituciones tengan un efecto igualmente importante. Al inversionista extranjero le puede preocupar más el exceso de regulaciones, la corrupción o la falta de imperio de la ley y menos la independencia de los medios de comunicación o la capacidad de los ciudadanos para exigir una rendición de cuentas a sus dirigentes.

9.4.3 “Concurso de belleza”. Una importante diferencia entre esta estrategia y la de buscar activamente incentivos para la IED es que independientemente de la IED que atraiga este enfoque, las mejoras que trae consigo redundarán en beneficio de toda la sociedad. Las empresas nacionales sin duda se beneficiarán de las mejoras en infraestructura, educación y calidad del entorno institucional. Los resultados empíricos indican que, aparte de estos beneficios generales, una mejor calidad de las instituciones tiene un potencial muy significativo de atraer inversión extranjera, pero también sugieren que la mejora de ciertas instituciones importa más que la de otras. Las políticas más promisorias para atraer inversionistas extranjeros son la reducción de la reglamentación excesiva, el respeto a los derechos de propiedad, el aumento de la calidad de la burocracia y la reducción de la corrupción. Otras dimensiones, como la independencia de los medios de comunicación o la capacidad de los ciudadanos para exigir la rendición de cuentas de sus dirigentes, preocupan claramente menos a los inversionistas extranjeros.

Por otra parte, las estimaciones del efecto de la educación y la calidad de la infraestructura en la IED son bastante pequeñas, lo que no significa que los países no deben aplicar estas políticas. Independientemente de su eficacia para atraer un mayor volumen de IED, estas políticas pueden contribuir a maximizar los beneficios sociales que puede aportar la inversión extranjera. La capacitación de la fuerza de trabajo, por ejemplo, puede tener efectos importantes sobre los beneficios que obtienen los países que reciben IED a través de dos canales diferentes pero relacionados entre sí. En primer lugar, la capacitación de la fuerza de trabajo puede influir en el *tipo* de IED que recibe un país. Los países con una fuerza de trabajo poco capacitada tenderán a atraer inversión extranjera en industrias maduras por parte de empresas que sencillamente deciden explotar la disponibilidad de mano de obra barata. Por muchas razones, cabe esperar que los beneficios de este tipo de inversión serán menores que los que generen las industrias más avanzadas, para las que la disponibilidad de mano obra capacitada puede ser una importante consideración.

La difusión de conocimientos al conjunto de la sociedad tiende a ser más intensa en las industrias más avanzadas. Estas suelen tener un efecto más importante sobre el desarrollo de proveedores especializados, cuyos productos de mejor calidad también se ponen al alcance de las empresas nacionales. Además, las industrias más avanzadas pueden generar un círculo virtuoso ya que cuando una empresa extranjera se instala en el país porque éste tiene fuerza de trabajo capacitada, la propia empresa puede estimular aún más la capacitación de la fuerza laboral. Esto ocurrió en Costa Rica, país donde se duplicó en dos años la inscripción en las facultades de ingeniería después de la llegada de Intel. El segundo beneficio es que, para un tipo dado de inversión, los países receptores pueden estar en mejores condiciones de obtener beneficios de la IED si cuentan con una fuerza de

trabajo capacitada. Independientemente de la importancia de las externalidades tecnológicas potenciales, la capacidad para absorber esas tecnologías y acumular capital humano mediante la capacitación dependerá de las existencias de capital humano con que cuente el país.

Es importante señalar que también tiene implicaciones importantes de economía política. Un importante inversionista extranjero para quien la capacitación es una consideración importante exigirá que el gobierno mejore el nivel de formación de la fuerza de trabajo. De esta manera, el inversionista constituirá un potente interés en favor de una mejor educación. Un inversionista que asigna importancia a la calidad de la infraestructura y el entorno institucional exigirá que el gobierno desarrolle infraestructura e inicie la reforma de las instituciones. Por otra parte, un inversionista extranjero que se siente atraído a un país porque abunda la mano de obra barata exigirá que el gobierno asegure la continua disponibilidad de este insumo, situación claramente menos atractiva como estrategia para el desarrollo. Si se quiere hallar el lado negativo de la estrategia del concurso de belleza, puede señalarse que la mejora de la calidad de la fuerza de trabajo, la infraestructura y las instituciones es una tarea a largo plazo cuyos beneficios no se materializarán hasta mucho después de que el gobierno que inició la estrategia haya abandonado el poder. Este largo horizonte cronológico desde la perspectiva de las consideraciones políticas a corto plazo es precisamente lo que hace más atractiva la otra estrategia, que se basa en incentivos fiscales y financieros significativos.

9.4.4 Competencia en Incentivos. La manera en que compiten los países para atraer IED puede determinar quién se beneficia de la inversión extranjera. Es evidente que si se desata una intensa competencia entre los países para ofrecer incentivos, los principales beneficiarios serán los inversionistas extranjeros mismos, porque podrán apropiarse de la mayor parte de los beneficios que ofrece la inversión. Y este es un punto muy importante porque, como se verá en seguida, en los últimos años se ha intensificado sensiblemente la competencia por la IED, como se demuestra de manera clara en la industria del automóvil.

Son varias las razones por las cuales pudo haberse exacerbado la pugna por atraer IED en los últimos años. Una de ellas es el incremento espectacular de la IED misma, que acrecentó el interés por atraer este tipo de flujos de inversión. Otra razón es que cada vez son más los países que intervienen en el juego. Ahora participan activamente países que antes desalentaban la IED, como China. Mientras tanto, en otros países, como Estados Unidos y Brasil, los gobiernos sub-nacionales también se han convertido en importantes actores en este terreno.

Otros factores que han intensificado la competencia por la IED son las reducciones de las barreras al comercio exterior en casi todo el mundo y el surgimiento de nuevas formas de realizar operaciones como el comercio electrónico, que puede proporcionar servicios similares en todo el mundo desde cualquier lugar. En la medida que la IED produce externalidades, a los gobiernos les conviene ofrecer incentivos para atraer inversionistas potenciales a sus países. No se trata de un problema de eficiencia: cuando hay incentivos que compiten entre sí, se favorece que las inversiones se dirijan a los lugares donde es mayor la tasa de rentabilidad social. El problema está en la distribución de los beneficios. En la medida que las tasas de rentabilidad social de una inversión en distintos lugares no difieran demasiado, las empresas extranjeras se apropiarán de todos los beneficios de la inversión.

Oman (2000) presenta evidencia de encuestas empresariales y entrevistas a inversionistas extranjeros que indican que a menudo las empresas extranjeras adoptan una estrategia en dos etapas para decidir dónde localizar grandes inversiones a largo plazo. La competencia basada en incentivos solamente cobra pertinencia durante la segunda etapa del proceso de decisión, una vez que la empresa ha reducido la lista de lugares potenciales analizando principalmente “fundamentos” como la calidad del entorno institucional, la estabilidad política y macroeconómica, el acceso a los mercados, la disponibilidad de trabajadores calificados y la calidad de la infraestructura.

Hay también otros problemas potenciales generados por la competencia basada en incentivos, como la erosión temporal de la base tributaria, sobre todo porque en la mayoría de los casos se ofrecen incentivos a empresas extranjeras y nacionales por igual²⁶. Si es muy costoso para las empresas establecidas reunir los requisitos para acogerse a los incentivos, pueden reducirse los problemas fiscales, pero la introducción de nuevos incentivos puede dejar a estas empresas en posición desventajosa con respecto a las inversiones recién llegadas. Además, como las negociaciones raras veces son transparentes y abiertas al escrutinio público, pueden dar lugar a arbitrariedades y corrupción.

En general, esta explicación sugiere que los países necesitan mejorar los fundamentos de la educación, la infraestructura, las instituciones y la estabilidad para obtener los máximos beneficios que pueden derivarse de las actividades de los inversionistas extranjeros.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- Inversión extranjera directa (IED).
- Políticas de IED.
- Factores determinantes en la IED.
- Influencia de la IED en Latino América.

10. LOCALIZACIÓN Y CULTURA

10.1 CULTURA

Cuando se comparan unas empresas con otras, se puede observar diferencias fundamentales entre ellas: la forma como desarrollan sus actividades, su forma de ser, como es la toma de decisiones, etc., aún entre empresas muy similares en tamaño, actividad y nivel tecnológico.

Para concretar, se pueden citar algunas definiciones sobre el particular:

- Cultura organizacional. Es un sistema de valores, creencias y comportamientos que se consolidan y se comparten en el diario transcurrir de la empresa. El estilo de liderazgo de la gerencia, las normas, los procedimientos, los medios que usan, las actitudes, creencias y comportamientos de las personas que componen la organización, configuran el conjunto de elementos que integran la cultura de una empresa.³⁰
- Por cultura de la empresa se entiende el sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidas que es propio del personal de una empresa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares.³¹
- La cultura organizacional abarca todo aquello que sea expresión del sentir de la colectividad de los individuos de una organización, como por ejemplo, los estilos de trabajo, las estructuras organizacionales, las relaciones sociales, internas, las decisiones administrativas fundamentales, su manera de reaccionar ante eventos imprevistos o problemas, los supuestos sobre los que se opera en lo relacionado con las formas correctas o incorrectas de hacer las cosas, los criterios con los que se evalúa un comportamiento correcto o incorrecto en referencia a los estilos de dirigir, de organizarse, de relacionarse, etc. Todos estos aspectos conforman la cultura interna de una organización.³²
- La cultura consiste en un conjunto de normas adquiridas, basadas en actitud, valores y percepciones, todo ello en el contexto de cualquier sociedad.

Las personas que realizan negocios en diversos países comprueban que tienen efectos en los resultados de sus operaciones.³³ Estas diferencias suscitan grandes controversias, dado que, aún no ha sido posible resolver el problema de la medición de las variaciones. Es imposible sustraer fácilmente la cultura de factores como las condiciones e instituciones económicas y políticas.

³⁰ Fundación Futura, op.cit., Módulo II, p.2

³¹ Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), p. 168

³² Cantú, Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad – Editorial McGraw-Hill, México, 1997, p.85

³³ Ian Jamieson, Capitalism and culture, Chapter I

Cultura, desde el punto de vista de la sociología, es el conjunto de conocimientos, tradiciones, usos y costumbres. Es única para cada estructura social, se aprende y se transmite.

Para una empresa es muy importante tener una cultura bien definida ya que es aquello que la va a caracterizar y con lo que va a marcar la diferencia. Para que la cultura de la empresa pueda expresarse, es necesario que no sólo la alta gerencia tenga conocimiento sobre la misión y la visión, sino que todas las personas que conforman la organización, desde los más altos directivos hasta el operativo de menor jerarquía dentro de la misma sepan sobre tales. La misión y la visión reflejan el porqué de la existencia de la empresa, los objetivos, la ideología, etcétera. Por lo tanto, es muy importante que todos los integrantes de la organización tengan claro estos factores, ya que si todos van hacia un mismo camino y actúan en función de la misión y la visión, se reflejará en sus acciones la cultura de la empresa.

A pesar de estos problemas, algunas pruebas indican que ciertos aspectos de la cultura difieren en mucho al cruzar las fronteras nacionales y ejercen un impacto importante en la conducción normal de los negocios en diferentes países.

10.1.1 Rasgos de la cultura organizacional.

- a) Los caracteres del entorno que comparte la organización como institución abierta.
- b) La tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional.
- c) La valoración social de los puestos de trabajo y funciones, su estratificación.
- d) Los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo a personajes tales como negociadores, consejeros, protectores, facilitadores y otros componentes no jerárquicos de la organización.
- e) Los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que no están escritos pero funcionan como rutinas.
- f) Las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas o emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos.
- g) El sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

¿De qué manera la gerencia puede lograr transmitir la cultura a los empleados?

Primero que nada, debe existir el compromiso de la gerencia para llevar a cabo todas las medidas necesarias para que los empleados comprendan la importancia de tener una identidad como organización.

La forma de transmitir, de empapar a los empleados con la ideología - "la forma de ver las cosas" - que posee la gerencia es teniendo una buena comunicación, así como de los objetivos, de las necesidades y de todos los aspectos que hacen a la empresa. Debe haber buen flujo de la información, confianza de los supervisores y empleados hacia la comunicación, participación en la toma de decisiones, canales abiertos de comunicación ascendente, descendente y horizontal en la organización, correcta retroalimentación, etc.

Una buena comunicación favorece la participación de los empleados de niveles bajos en la toma de decisiones, el intercambio de comunicación abierta, la confianza entre

los miembros de la organización, el libre flujo de la información por varios canales, un mayor interés por el desarrollo de los trabajadores, un estilo de liderazgo centrado en el empleado, amplios procesos de interacción. Se genera en la organización conciencia de que es un sistema, donde todas sus partes se interrelacionan.

La comunicación más clara es una comunicación completa, congruente, donde se está atento a la retroalimentación o feedback, para saber si al otro le llegó el mensaje y si le llegó bien, o sea, si lo comprendió. Tener una comunicación clara facilita las relaciones que se establecen con las personas y asegura, además, el éxito de la transmisión de la cultura.

Otro aspecto a tener en cuenta es la importancia de capacitar de forma permanente a todos los integrantes de la organización, para que estén en condiciones de tomar decisiones y así mantener la calidad de la empresa.

10.1.2 Causas de diferencias y cambios culturales. La cultura se transmite por medio de diversos patrones. Los valores y las costumbres individuales y sociales llegan a evolucionar en el transcurso del tiempo. Estos cambios talvez sean producto de la elección o la imposición.³⁴ El cambio por elección puede ocurrir como subproducto del cambio social y económico o a causa de nuevos contactos a través de los cuales se conocen opciones razonables.

El aislamiento tiende a estabilizar a una cultura, mientras que el contacto tiende a generar el préstamo cultural. Además de las fronteras nacionales y los obstáculos geográficos, el idioma es uno de los principales factores con influencia en la estabilidad cultural.

La religión es una sólida formadora de valores. En el seno de las grandes religiones coexisten numerosas sectas, cuyas creencias específicas suelen afectar los negocios. Cuando en una zona predomina una religión, es probable que ésta ejerza gran influencia en las leyes y en las políticas gubernamentales, así como que limite la aceptación de productos o prácticas de negocios consideradas heterodoxas. En consecuencia, quizá las compañías extranjeras deban alterar sus prácticas de negocios habituales. En países en los que religiones rivales se disputan el control político, las querellas resultantes pueden provocar tal agitación que la actividad empresarial se vuelva punto menos que imposible.

10.1.3 Necesidades culturales en el proceso de internacionalización. No todas las compañías deben poseer el mismo grado de conciencia cultural, así como tampoco una compañía particular está obligada a preservar un grado consistente de conciencia cultural en el curso de sus operaciones. Lo habitual es que las compañías incrementen sus operaciones en el extranjero al paso de los años. Pueden enriquecer sus conocimientos acerca de factores culturales al mismo tiempo que amplían sus operaciones en el exterior.

Cuando las funciones que se ejercen en el extranjero son limitadas, como en el caso de una operación de estricta búsqueda de mercados como la exportación desde el país sede, una compañía debe estar al tanto de los factores culturales que podrían influir en su programa de comercialización.

³⁴ William H. Durham, "Applications of Evolutionary Culture Theory", Vol 21, 1992. P. 364

Cuanto mayor sea el número de países en los que una compañía realice operaciones de negocios, tanto mayor será también el número de matices culturales que deberá considerar.

Hay una relación de la semejanza entre países con la necesidad relativa de conciencia cultural. Una compañía puede ocuparse directamente de sus operaciones en el exterior o contratar para ello a otra compañía. El riesgo de cometer errores de operación a causa de malos entendidos se reduciría si las operaciones en el exterior se delegaran a otra compañía, ya sea nacional o extranjera, con experiencia en un país foráneo específico. Si las operaciones se ceden por contacto a una compañía extranjera, se precisará entonces de cierto grado de conciencia cultural, a causa de los matices que pueden influir en la relación entre las dos compañías, como los medios para la negociación de un acuerdo o establecer prioridades ante los objetivos de la operación.

Cuando una compañía asume actividades anteriormente delegadas a otra, tiene la obligación de conocer con mayor profundidad la cultura de los países en los que realiza negocios.

- Sistema de valores. Es mucho más fácil adaptarse a circunstancias que no cuestionan nuestro sistema de valores que a aquellas que sí lo hacen. En cuanto más atente un cambio contra valores básicos, mayor resistencia opondrán a él las personas afectadas. Cuando los cambios no interfieran en costumbres profundamente arraigadas, es mucho más probable la adaptación a ellos.
- Coste – beneficio del cambio. La realización de ajustes a culturas extranjeras es costosa en ocasiones, pero no en otras. Algunos de ellos resultan en grandes mejoras de desempeño, como mayor productividad o ventas; otros quizá solo eleven marginalmente el desempeño. Las compañías deben considerar la relación esparada de costo – beneficio de todos los ajustes que se propongan efectuar en el exterior.
- Participación. Uno de los medios para evitar problemas innecesarios que podrían resultar del cambio es invitar con toda anticipación el concurso de los interesados (empleados, por ejemplo), quienes de otra manera podrían sentir que no se les toma en cuenta en asuntos en los que están directamente comprometidos. Si una propuesta de cambio se discute con anticipación con los interesados, una compañía puede indagar la intensidad de la resistencia al cambio, inducir en los interesados el reconocimiento de la necesidad de mejoras y desvanecer los temores de éstos respecto de consecuencias adversas del cambio.
- Líderes de opinión. Mediante el descubrimiento de los canales de influencia, una compañía internacional puede detectar a líderes de opinión dispuestos a contribuir a una más acelerada aceptación del cambio.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- Cultura.
- Cultura de la empresa .
- Cultura organizacional.
- Necesidades culturales en el proceso de internacionalización

11. ADECUACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA ADAPTARLA A LA SITUACIÓN DE CADA INDUSTRIA

11.1 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS EMERGENTES DEL FUTURO

Una industria emergente es aquella que se encuentra en sus comienzos, es decir, en la etapa formativa. La mayoría de las empresas que compiten con rivales para afianzarse en una industria emergente del futuro se encuentran en la etapa inicial de puesta en marcha. Los modelos y estrategias de negocios de las compañías en una industria emergente no están comprobados.

La competencia en industrias emergentes plantea a los emergentes ciertos desafíos únicos en la formulación de la estrategia:³⁵

- Debido a que el Mercado es nuevo y aún no se ha puesto a prueba, puede haber mucha especulación y numerosas opiniones sobre cómo funcionará, el ritmo al que crecerá y la magnitud que alcanzará. Los pocos datos históricos no sirven prácticamente de nada para hacer proyecciones de ventas y utilidades, Hay muchas suposiciones respecto a la rapidez con que los compradores se sentirán atraídos a usar el producto y cuánto estarán dispuestos a pagar por él.
- En muchos casos, una buena parte de los conocimientos tecnológicos en los que se basan los productos de las industrias emergentes están protegidos por derechos y se resguardan celosamente.
- Las barreras de entrada suelen ser relativamente bajas, incluso para compañías emprendedoras de reciente creación.
- Es probable que se presenten fuertes efectos de la curva de experiencia, lo que permite reducciones considerables en los costos y precios a medida que el volumen crece.
- Puesto que en una industria emergente todos los compradores son usuarios primerizos, la tarea de marketing consiste en inducir la compra inicial y vencer las dudas de los clientes respecto a las características del producto, fiabilidad del desempeño y aseveraciones contradictorias de empresas competidoras.
- Muchos posibles compradores esperan que los productos de primera generación mejoren rápidamente, por lo que demoran la compra hasta que la tecnología y el diseño del producto maduran.
- Los negocios con poco capital, al encontrarse escasos de fondos para respaldar la investigación y desarrollo necesarios y pasar por varios años difíciles hasta que el producto se impone, terminan fusionándose con competidores o son adquiridos por empresas ajenas a la industria.

Los dos problemas estratégicos cruciales a los que se enfrentan las compañías en una industria emergente son: a) Cómo financiar las operaciones iniciales hasta que las ventas e ingresos empiecen a prosperar, y b) qué segmentos del Mercado y ventajas competitivas deben buscar para conseguir una posición de liderazgo.³⁶

³⁵ Micheal E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, Nueva York, 1980, pp. 216-223

³⁶ Charles W. Hofer y Dan Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978, pp 164-164

Las estrategias competitivas orientadas hacia los costos bajos o la diferenciación por lo general son viables. Conviene enfocarse o especializarse cuando los recursos y capacidades son limitados y la industria tiene demasiadas fronteras tecnológicas o demasiados segmentos de compradores que han de buscarse de inmediato

Hacer frente a todos los riesgos y oportunidades de una industria emergente es uno de los problemas más complejos de la formulación de la estrategia de negocios. Para tener éxito en una industria emergente, las compañías generalmente tienen que explorar una o más de las siguientes posibilidades estratégicas:

- Tratar de ganar la carrera inicial por el liderazgo de la industria con un espíritu emprendedor dispuesto a correr riesgos y una estrategia audaz y creativa. Las estrategias de diferenciación generalmente ofrecen las mejores oportunidades para conseguir ventaja competitiva.
- Presionar para perfeccionar la tecnología, mejorar la calidad del producto y desarrollar características de desempeño adicionales que resulten atractivas.
- A medida que se despeja la incertidumbre tecnológica y emerge una tecnología dominante, hay que adoptarla con prontitud.
- Formar alianzas estratégicas con los proveedores clave para obtener acceso a habilidades especializadas, capacidades tecnológicas y materiales o componentes cruciales.
- Adquirir o formar alianzas con compañías que tienen experiencia tecnológica relacionada o complementaria para superar a los competidores con base en la superioridad tecnológica.
- Buscar nuevos grupos de clientes, nuevas aplicaciones para los usuarios e ingreso a nuevas áreas geográficas.
- Usar reducciones de precio para atraer al Mercado al siguiente nivel de compradores sensibles a los precios.

El valor a corto plazo de ganar la carrera inicial por el liderazgo en crecimiento y participación de Mercado tiene que equilibrarse con la necesidad a largo plazo de crear una ventaja competitiva durable y una posición defendible en el mercado.³⁷

11.2 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN MERCADOS TURBULENTOS, DE ALTA VELOCIDAD

Cada vez más compañías se encuentran en situaciones industriales caracterizadas por cambios tecnológicos vertiginosos, ciclos de vida cortos de los productos, ingreso de nuevos rivales importantes en el mercado, lanzamientos frecuentes de nuevas líneas competitivas de los rivales, así como requerimientos y expectativas de los clientes que evolucionan con rapidez.

El desafío central para la formulación de la estrategia en un entorno de mercado turbulento radica en manejar el cambio. Las compañías pueden asumir una de tres posturas estratégicas para enfrentarse al cambio de alta velocidad:³⁸

³⁷ Hofer y Schendel, *Strategy Formulation*, pp 164-165

³⁸ Shona L. Brown y Kathleen M. Eisenhardt, *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press, Boston, 1998, pp 4-5.

- Reaccionar ante el cambio. Por ejemplo, la compañía puede responder a un producto nuevo de un competidor con un producto mejor. Asimismo, le será posible contrarrestar un giro inesperado en los gustos y demanda de los compradores si rediseña o cambia la presentación de su producto, o si el énfasis de la publicidad se dirige hacia otros atributos del producto. Reaccionar es una estrategia defensiva y, por lo tanto, no es probable que genere oportunidades nuevas, sin embargo es un componente necesario.
- Preveer el cambio. La previsión supone mirar hacia delante para analizar lo que probablemente ocurrirá y así prepararse y posicionarse para ese futuro. Implica investigar las necesidades, preferencias y expectativas de los compradores. Preparar con anticipación la producción y las capacidades de distribución necesarias. Preveer, es una estrategia defensiva porque las fuerzas ajenas a la compañía impulsan sus actos. No obstante, la previsión puede abrir nuevas oportunidades y por eso es una mejor manera de enfrentar el cambio que solo la mera reacción.
- Encabezar el cambio. Esto supone iniciar el mercado y las fuerzas competitivas a las que otros deberán reaccionar y responder: es una estrategia ofensiva que aspira a colocar a la compañía en la posición de control. Encabezar el cambio significa ser el primero en llegar al mercado con un nuevo producto o servicio importante. Implica ser el líder tecnológico que introduzca la siguiente generación de productos en el mercado antes que los rivales y ofrezcan productos cuyas características y atributos se ajusten a las preferencias y expectativas de los clientes. Consiste en tratar de determinar las reglas del juego anticipándose a los demás.

El éxito competitivo en los mercados que cambian con rapidez tiende a depender de la capacidad de una compañía para improvisar, experimentar, adaptarse, reinventarse y regenerarse cuando el Mercado y las condiciones competitivas varían a un ritmo vertiginoso, y en ocasiones, impredecible. Tiene que reformular constantemente su estrategia y su base para mantener la ventaja competitiva.

Las siguientes tácticas estratégicas parecen ofrecer los mejores resultados:

- Invertir dinámicamente en investigación y desarrollo para mantenerse a la vanguardia de la experiencia tecnológica.
- Desarrollar y mantener la capacidad organizacional para responder con rapidez a las acciones de los rivales y los nuevos acontecimientos sorprendentes.
- Establecer sociedades estratégicas con proveedores externos y compañías que fabrican productos relacionados.
- Implantar nuevas medidas cada pocos meses y no sólo cuando se requiere una respuesta competitiva.
- Mantener los productos y servicios de la compañía lo suficientemente frescos y emocionantes para sobresalir en medio de todos los cambios que se producen.

En los mercados que cambian a ritmo acelerado, la pericia, velocidad, agilidad, espíritu innovador, oportunismo y flexibilidad de los recursos son capacidades organizacionales cruciales.

11.3 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS MADURAS

Una industria madura es aquella que está pasando de una etapa de crecimiento rápido a otra en la que crece de manera considerablemente más lenta. Se dice que una industria es madura cuando casi todos los posibles compradores ya son usuarios de los productos de la industria; así, la demanda del mercado consiste ante todo en ventas de reposición a los usuarios existentes y el crecimiento depende de la capacidad de la industria para atraer nuevos compradores y convencer a los ya cautivos de aumentar su uso.

La madurez de la industria puede demorarse por el seguimiento de nuevos avances tecnológicos, innovaciones en los productos u otras fuerzas motrices que rejuvenecen la demanda del mercado. No obstante, cuando estos índices de crecimiento empiezan a decrecer, el principio de la madurez del mercado por lo general produce cambios fundamentales en el entorno competitivo del mercado:³⁹

- El crecimiento lento en la demanda de los compradores genera más competencia frontal por la participación de Mercado.
- Los compradores son más experimentados y a menudo es más difícil convencerlos de hacer compras repetitivas.
- La competencia a menudo produce un mayor énfasis en los costos y el servicio.
- Las compañías tienen un problema de “exceso” en la adición de nuevas instalaciones.
- Es más difícil hacer innovaciones en los productos y generar nuevas aplicaciones de uso final.
- La competencia internacional aumenta.
- La rentabilidad de la industria decae temporal o permanentemente.
- La competencia más reñida induce varias fusiones y adquisiciones entre ex competidores, expulsa a las compañías más débiles de la industria y produce la consolidación de la industria en general.

11.3.1 Medidas estratégicas en Industrias Maduras. Cuando el nuevo carácter competitivo de la madurez en la industria empieza a golpear con toda su fuerza, hay diversas medidas estratégicas que pueden fortalecer la posición competitiva de una empresa:⁴⁰

- Reducción de los productos y modelos marginales. Una amplia selección de modelos, características y opciones de productos a veces tiene valor competitivo durante la etapa de crecimiento, cuando las necesidades de los compradores todavía están en evolución. Sin embargo, tal variedad puede llegar a ser muy costosa a medida que se intensifica la competencia de precios. La eliminación de los productos marginales de la línea abre la puerta para obtener ahorros en los costos.
- Más énfasis en la innovación de la cadena de valor. Los esfuerzos por reinventar la cadena de valor de la industria suelen producir cuatro beneficios: menores costos, mejor calidad del producto o servicio, mayor capacidad para producir varias versiones del producto y ciclos más cortos desde que el producto se diseña hasta que llega al mercado.

³⁹ Porter, Competitive Strategy, pp 238-240

⁴⁰ Porter, Competitive Strategy pp 241-246

- Un enfoque más marcado en la reducción de costos. La competencia más reñida en los precios les da a las empresas un incentivo adicional para bajar los costos de las unidades.
- Aumentar las ventas a los clientes actuales. En un mercado maduro, el crecimiento a expensas de arrebatar clientes a los rivales talvez no resulte tan atractivo como ampliar las ventas a los clientes existentes.
- Comprar empresas rivales a precios de oferta. Las adquisiciones a precio de oferta contribuyen a crear una posición de bajo costo si también brindan oportunidades para alcanzar una mayor eficiencia operativa.
- Ampliación internacional. Al madurar el mercado interno, los negocios pueden tratar de incursionar en mercados extranjeros donde aún existe un potencial de crecimiento atractivo y las presiones competitivas no son tan fuertes.

Uno de los mayores errores que una compañía puede cometer en una industria en madurez es buscar un compromiso entre los costos bajos, diferenciación y concentración, de manera que termine “atascada en el medio” con una estrategia confusa, una imagen promedio, una identidad de mercado mal definida, ninguna ventaja competitiva y pocas posibilidades de llegar a ser el líder de su industria.

11.4 ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS EN INDUSTRIAS ESTANCADAS O EN DECADENCIA

Las empresas que compiten en industrias estancadas o en decadencia deben resignarse a objetivos de desempeño congruentes con las oportunidades disponibles en el mercado. La demanda estancada por sí misma no basta para restar atractivo a una industria; liquidar puede ser o no una medida práctica y cerrar las operaciones siempre es el último recurso.

En general, las empresas que triunfan en industrias estancadas emplean uno de tres criterios estratégicos:⁴¹

- Aplicar una estrategia enfocada dirigida a los segmentos de mayor crecimiento del mercado dentro de la industria.
- Resaltar la diferenciación basada en la mejora de la calidad y la innovación de los productos.
- Esforzarse por bajar los costos y llegar a ser líder de los costos bajor en la industria.

Los errores estratégicos más comunes que cometen las compañías en los mercados estancados o en decadencia son: a) quedar atrapadas en una guerra de desgaste inútil, b) desviar demasiado dinero de las operaciones comerciales muy pronto, y c) ser excesivamente optimista respecto al futuro de la industria y gastar de más en mejoras previendo que las circunstancias mejorarán.

⁴¹ R.G. Hamermesh y S.B. Silk, “How to Compete in Stagnant Industries”, Harvard Business Review 57, num. 5 sept-oct de 1979, 9 161

11.5 ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN INDUSTRIAS FRAGMENTADAS

Hay diversas industrias formadas por cientos, e incluso miles de compañías pequeñas y medianas, sobre todo de propiedad privada, y ninguna con una participación sustancial en las ventas de la industria. La característica competitiva más sobresaliente de una industria fragmentada es la ausencia de líderes en el mercado con participación mayoritaria o reconocimiento generalizado por parte de los compradores.

Algunas industrias fragmentadas se consolidan con el tiempo a medida que el ritmo de crecimiento disminuye y el Mercado madura. La intensificación de la competencia, que se presenta con el crecimiento más lento, produce la desaparición de las empresas más débiles e ineficientes, así como una mayor concentración de los vendedores más grandes y notorios. La rivalidad competitiva en las industrias fragmentadas varía de moderadamente fuerte a feroz. Las barreras bajas tienden a hacer que el ingreso de nuevos competidores sea una amenaza constante. La competencia de sustitutos puede o no ser un factor importante. Las opciones convenientes de estrategias competitivas en una industria fragmentada incluyen:

- Construir y operar instalaciones de fórmula. Implica la construcción de puntos de venta estandarizados en ubicaciones favorables a un costo mínimo y operarlos de manera muy eficiente.
- Convertirse en operador a bajo costo. Cuando la competencia en precios es intensa y los márgenes de utilidad están sujetos a presiones constantes, las compañías pueden hacer énfasis en la racionalización de las operaciones y enfocarse en aquellas que tienen gastos generales bajos, alta productividad y mano de obra barata, presupuestos de capital escuetos y búsqueda dedicada de la eficiencia operativa total.
- Especializarse por tipo de producto. Cuando los productos de una industria fragmentada incluyen una variedad de estilos o servicios, la estrategia de concentrarse en una categoría de éstos suele ser muy eficaz.
- Especializarse por tipo de cliente. Una compañía tiene posibilidad de destacar en un nicho de mercado en una industria fragmentada si ofrece servicios para los clientes interesados en precios bajos, atributos únicos del producto, características personalizadas, asistencia técnica eficiente y otros extras.
- Centrarse en una región limitada. Concentrar los esfuerzos de la compañía en un territorio limitado produce una mayor eficiencia operativa, entrega puntual y atención a los clientes, promueve una conciencia fuerte de la marca y permite la saturación de la publicidad.

11.6 ESTRATEGIAS PARA LOS LÍDERES DE LAS INDUSTRIAS

La principal preocupación estratégica de un líder gira en torno de cómo defender y fortalecer su posición de liderazgo, quizá convirtiéndose en el líder dominante a diferencia

de ser solo uno de los líderes. Hay tres posturas estratégicas contrastantes que pueden adoptar los líderes y compañías dominantes de una industria:⁴²

a) Estrategia de mantenerse a la ofensiva. El objetivo central de una estrategia de mantenerse a la ofensiva es actuar primero que nadie. Se basa en el principio de que mantenerse un paso adelante y forzar a los rivales a reaccionar y ponerse al día es el camino más seguro para alcanzar prominencia en la industria y adquirir el posible dominio del mercado. Ser quien impone el estándar en la industria supone la búsqueda incesante del mejoramiento continuo y la innovación.

b) Estrategia de fortalecerse y defenderse. La esencia de “fortalecerse y defenderse” es dificultar que los competidores ganen terreno y que ingresen nuevas compañías. Las metas de una defensa fuerte son conservar la participación de mercado actual, fortalecer la posición de mercado actual y proteger cualquier ventaja competitiva que tenga la firma. Las medidas defensivas específicas incluyen:

- Intentar subir la apuesta inicial competitiva para los rivales y nuevos participantes.
- Lanzar más versiones del producto o marcas para igualar los atributos de los productos que las marcas rivales tienen.
- Añadir servicios personalizados y otros extras que fomenten la lealtad de los clientes.
- Mantener precios razonables y calidad atractiva.
- Construir nueva capacidad anticipándose a la demanda del mercado.
- Invertir lo suficiente para seguir siendo competitivo en los costos.
- Firmar contratos exclusivos con los mejores proveedores y distribuidores.

Una estrategia de fortalecer y defenderse siempre implica tratar de crecer tan rápido como el mercado en su conjunto y exige reinvertir suficiente capital en el negocio para proteger la capacidad del líder para competir.

c) Estrategia de despliegue de poder. Aquí un líder dominante se muestra implacable con la competencia cuando los rivales más pequeños hacen algo que trastorna el equilibrio establecido, como reducir precios o montar nuevas ofensivas de mercado que amenacen de manera directa la posición del líder. Las respuestas específicas incluyen apresurarse a igualar o quizá superar las rebajas de precios de los rivales, usando grandes campañas promocionales para contrarrestar las medidas adoptadas por éstos para adquirir participación de Mercado, y ofrecer mejores tratos a sus principales clientes.

11.7 ESTRATEGIAS PARA COMPAÑÍAS QUE OCUPAN EL SEGUNDO LUGAR

Las firmas que ocupan el segundo lugar tienen participaciones de mercado más pequeñas que los líderes industriales de “primer nivel”. En industrias donde un tamaño grande es definitivamente un factor clave del éxito, las compañías que tienen participaciones de mercado pequeñas tienen que superar varios obstáculos: a) menor acceso a las economías de escala en la fabricación, distribución, marketing y promoción de ventas; b) dificultad para ganar reconocimiento de los clientes; c) menor capacidad de usar

⁴² Philip Kotler, Marketing Management, capítulo 23; Micheal E. Porter, Competitive Advantage, 1985, capítulo 14

la publicidad en medios de información masivos, y d) dificultad para financiar los requerimientos de capital.⁴³

Las estrategias competitivas que la mayoría de los segundones usan para crear participación de mercado y alcanzar economías de escala cruciales se basan en: a) usar precios más bajos para atraer a los clientes de los rivales débiles que operan con costos superiores; b) fusionarse con o adquirir empresas rivales con el objetivo de alcanzar el tamaño necesario para generar mayores economías de escala; c) invertir en nuevas instalaciones y equipo para ahorrar costos, y d) buscar innovaciones tecnológicas o reformas radicales en la cadena de valor para obtener ahorros en los costos.

Las compañías de segundo nivel tienen considerable flexibilidad estratégica y pueden pensar en cualquiera de los siguientes enfoques:

a) Estrategias ofensivas para adquirir participación de Mercado. Una firma rival interesada en mejorar su posición de mercado necesita una estrategia dirigida a crear una ventaja competitiva propia. Una regla básica en la estrategia ofensiva es evitar atacar frontalmente al líder con una estrategia imitativa, independientemente de los recursos y poder para mantenerse. Las mejores ofensivas “que mueven los hilos” por lo general incluyen uno de los siguientes enfoques:

- Ser pionero de los grandes adelantos tecnológicos.
- Llevar productos nuevos o mejores al mercado adelantándose sistemáticamente a los rivales y formarse una reputación de liderazgo en productos.
- Ser más ágil e innovador para adaptarse a las condiciones del mercado y expectativas de los clientes.
- Forjar alianzas estratégicas atractivas con distribuidores.
- Encontrar maneras innovadoras para bajar radicalmente los costos.
- Formular una estrategia de diferenciación atractiva basada en la calidad excelente, la atención sobresaliente a los clientes, la innovación rápida de productos, etc.

b) Estrategia de crecimiento por medio de adquisiciones. Para que una empresa triunfe con este enfoque estratégico, la alta gerencia debe tener las habilidades para asimilar las operaciones de las compañías adquiridas, eliminar la duplicación y traslapes, generar eficiencias y ahorros en costos y estructurar los recursos combinados en formas que creen capacidades competitivas sustancialmente más fuertes.

c) Estrategia de nicho desocupado. Esta estrategia supone concentrarse en los clientes o en aplicaciones de uso final que los líderes del mercado han descuidado o pasado por alto. Un nicho desocupado ideal tiene el suficiente tamaño y alcance para ser rentable, posee cierto potencial de crecimiento, se adapta bien a las capacidades y habilidades de una empresa y por una u otra razón resulta difícil de atender para las principales compañías.

d) Estrategia de especialización. Una firma especialista enfoca su esfuerzo competitivo en una tecnología, producto o familia de productos, uso final o segmento del mercado. La meta de la compañía es enfocar las fortalezas de recursos y capacidades en crear ventaja competitiva mediante el liderazgo en un área específica.

⁴³ Hamermesh, Anderson y Harris, “Strategies for Low Market Share Businesses”, p. 102

e) Estrategia de producto superior. El método en este caso consiste en usar una estrategia enfocada, con base en la diferenciación, que le da prioridad a la calidad superior del producto o atributos únicos.

f) Estrategia de imagen distintiva. Las estrategias giran en torno a las maneras de sobresalir entre los competidores. Pueden emplearse una variedad de enfoques estratégicos: crear la reputación de cobrar los precios más bajos, ofrecer calidad y prestigio a buen precio, esforzarse al máximo por proporcionar atención superior a los clientes, diseñar atributos únicos de los productos o ser uno de los líderes en la introducción de nuevos productos.

g) Estrategia de seguidor conforme. Los seguidores conforme se abstienen deliberadamente de iniciar medidas estratégicas que marquen tendencias y de realizar intentos agresivos por arrebatar clientes a los líderes. Reaccionan y responden en lugar de iniciar y desafiar, es decir, prefieren la defensa a la ofensiva, y rara vez establecen precios que no concuerden con los líderes; están conformes con mantener simplemente su posición de mercado.

11.8 ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS DÉBILES QUE PASAN POR CRISIS

Una compañía que se encuentra en una posición competitiva menor o en declive dispone de las siguientes opciones:

11.8.1 Estrategias de recuperación para empresas en crisis. Las estrategias de recuperación son necesarias cuando una empresa que vale la pena rescatar entra en crisis; el objetivo es detener y revertir las causas de debilidad competitiva y financiera tan pronto como sea posible. La primera tarea de la gerencia en la formulación de una estrategia de recuperación adecuada consiste en diagnosticar la causa fundamental del desempeño deficiente.

Algunas de las causas más comunes de los problemas de las compañías son el endeudamiento excesivo, sobreestimar el potencial del crecimiento de las ventas, pasar por alto los efectos derivados de un esfuerzo excesivamente enérgico por comprar participación de mercado con rebajas considerables en los precios que al final deprimen las utilidades, la sobrecarga de costos fijos, ser dominado por rivales más exitosos. Solucionar estos problemas y lograr una recuperación exitosa del negocio implica cualquiera de las siguientes medidas:

- Vender activos para recaudar fondos que permitan salvar la parte restante del negocio.
- Revisar la estrategia existente.
- Empezar esfuerzos para aumentar los ingresos.
- Tratar de reducir los costos.
- Usar una combinación de estas medidas.

11.8.2 Liquidación: la estrategia de último recurso. En ocasiones, las circunstancias de una compañía en crisis son tan graves que ya no es posible salvarla o no valen la pena rescatarla en virtud de los recursos que se necesitarían y porque las perspectivas de

obtener utilidades no compensan el esfuerzo. Cerrar un negocio agobiado por la crisis y liquidar sus activos a veces es la mejor estrategia y la más prudente.

11.8.3 Estrategias de fin de juego. Una estrategia de fin de juego constituye un punto medio entre preservar el statu quo y salir tan pronto como sea posible. La estrategia de cosecha es una estrategia paulatina que implica sacrificar la posición de mercado a cambio de mayores flujos de efectivo o rentabilidad en el corto plazo. El principal objetivo financiero es levantar la mayor cosecha posible de efectivo para usar el dinero en otras actividades comerciales.

Una estrategia de fin de juego es una opción razonable para una compañía débil en las siguientes circunstancias:⁴⁴

- Cuando las perspectivas a largo plazo de la industria no son atractivas.
- Cuando rejuvenecer la empresa resultaría demasiado costoso o, en el mejor de los casos, marginalmente rentable.
- Cuando resulta cada vez más costoso mantener o defender la participación de mercado de la compañía.
- Cuando un menor nivel de esfuerzo competitivo no desencadena una caída inmediata rápida en las ventas.
- Cuando el negocio no es un componente crucial o central de la integración general de actividades de una compañía diversificada.
- Cuando el negocio no aporta otras características deseadas a la cartera general de negocios de una compañía.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- Estrategias para competir en Industrias emergentes del futuro.
- Estrategias para competir en mercados turbulentos.
- Estrategias para competir en industrias maduras.
- Medidas estratégicas en industrias maduras.
- Estrategias para empresas en industrias estancadas o en decadencia.
- Estrategias para competir en industrias fragmentadas.
- Estrategias para los líderes de las industrias.
- Estrategias para compañías que ocupan el segundo lugar.
- Estrategias para empresas débiles que pasan por crisis.

⁴⁴ Phillip Kotler, "Harvesting Strategies for Weak Products", Business Horizons 21, num 5, pp. 17-18

12. LA ESTRATEGIA Y LA VENTAJA COMPETITIVA EN COMPAÑÍAS DIVERSIFICADAS

12.1 ¿CUÁNDO DIVERSIFICAR?

La decisión de cuándo diversificarse depende en parte de las oportunidades de crecimiento que la compañía tiene en su actual industria y en parte de las oportunidades para utilizar sus recursos, experiencia y capacidades en otros ámbitos del mercado. La diversificación también tiene que considerarse cuando una empresa posee pericia técnica, competencias centrales y fortalezas de recursos que la colocan en una posición única para competir con éxito en otras industrias.

12.1.1. ¿Por qué apresurarse a diversificar no es necesariamente una buena estrategia? Las compañías que continúan concentrándose en un solo negocio pueden tener un éxito envidiable a lo largo de muchas décadas sin depender de la diversificación para sustentar su crecimiento. La diversificación no necesita convertirse en una prioridad estratégica sino hasta que la compañía empieza a carecer de oportunidades de crecimiento atractivas en su negocio principal.

Concentrarse en una sola línea de negocios tiene importantes ventajas. Supone menos ambigüedad respecto a “quienes somos y qué hacemos”. Las energías de la organización total se dirigen a un solo negocio, lo cual crea menos probabilidades de que el tiempo de la alta dirección se diluya o de que los recursos de la organización se agoten por las demandas de varios negocios diferentes. La compañía puede dedicar toda la fuerza de sus recursos organizacionales para ampliarse a mercados geográficos que no atiende y mejorar en lo que hace. Con la atención de la gerencia centrada en un solo negocio, es más alta la posibilidad de que surjan buenas ideas respecto de los clientes con nuevas características innovadoras del producto y mejorar las eficiencias o capacidades de diferenciación a lo largo de la cadena de valor.

12.1.2 Los riesgos de concentrarse en un solo negocio. El gran riesgo de permanecer concentrado en un solo negocio, por supuesto, es poner todos los huevos de la compañía en una sola cesta industrial. Si el mercado se satura, disminuye su atractivo competitivo o se erosiona por la aparición de nuevas tecnologías y productos o las preferencias siempre cambiantes de los compradores, las perspectivas de las empresas pueden disminuir notablemente.

12.1.3 Factores que indican cuándo es tiempo de diversificar. Las decisiones a este respecto habrán de tomarse con base en la situación de cada empresa. La compañía es buen candidato a diversificarse cuando: a) han disminuido las perspectivas de crecimiento en su actual negocio, b) tiene oportunidades de agregar valor para sus clientes o adquirir ventaja competitiva ampliando su actual negocio para incluir productos o tecnologías complementarios, c) se le presentan oportunidades atractivas para transferir sus competencias y capacidades existentes a nuevos ámbitos de negocios, d) existen oportunidades para ahorrar costos que pueden explotarse diversificándose en negocios estrechamente relacionados y e) posee los recursos financieros y organizacionales para respaldar un esfuerzo de diversificación.

12.2 GENERACIÓN DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

La diversificación es justificable sólo si genera valor para los accionistas. Para ello, la compañía debe lograr algo más que simplemente extender su riesgo comercial a varias industrias. Los accionistas pueden diversificar fácilmente el riesgo por su cuenta al comprar acciones de compañías en diferentes industrias o invertir en fondos mutualistas. La diversificación no crea valor para los accionistas a menos que los negocios elegidos se desempeñen mejor bajo un solo paraguas corporativo de lo que se desempeñarían operando como empresas independientes.

12.2.1 Tres pruebas para evaluar una medida de diversificación. El problema con una regla tan estricta para ver si la diversificación se justifica radica en que requiere juicios especulativos respecto a lo bien que los negocios de una compañía diversificada se habrían desempeñado por su cuenta. Los estrategas corporativos pueden realizar evaluaciones a priori de si una medida de diversificación en particular es capaz de aumentar el valor para los accionistas si usan estas tres pruebas:⁴⁵

- a) Prueba del atractivo de la industria. El atractivo de una industria depende sobre todo de la presencia de condiciones competitivas favorables y un entorno de mercado propicio para la rentabilidad.
- b) La prueba del costo de ingreso. El costo de ingresar en la industria seleccionada no debe ser tan alto que erosione el potencial de buena rentabilidad. Sin embargo, es posible que prevalezca una situación sin salida en este caso. Mientras más atractiva es la industria, más caro resulta ingresar a ella.
- c) La prueba de mejor desempeño. Diversificarse en un nuevo negocio debe ofrecer el potencial de que los negocios existentes de la compañía y los nuevos se desempeñen mejor juntos que por separado.

12.3 NEGOCIOS RELACIONADOS O NO RELACIONADOS

Una vez que decide buscar la diversificación, la firma debe elegir si debe diversificarse en negocios relacionados, no relacionados o alguna combinación de ambos.

⁴⁵ Micheal E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review 45, núm. 3, mayo-junio de 1987, pp. 46-49

Se dice que los negocios son relacionados cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades que abarcan sus respectivas cadenas de valor. El atractivo de la diversificación relacionada radica en explotar estas coincidencias de la cadena de valor para obtener un resultado de desempeño de $1 + 1 = 3$ y generar valor para los accionistas.

Se dice que los negocios no están relacionados cuando las actividades que abarcan sus respectivas cadenas de valor son tan diferentes que no existe un verdadero potencial para transferir habilidades o tecnologías de un negocio a otro, para combinar actividades semejantes y reducir los costos, o bien para producir por algún otro medio beneficios competitivamente valiosos de la operación bajo un paraguas corporativo común.

12.4 FUNDAMENTOS DE LAS EMPRESAS DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA

Una estrategia de diversificación relacionada implica agregar negocios cuyas cadenas de valor poseen “coincidencias estratégicas” competitivamente valiosas a la cadena de valor del actual negocio de la compañía. La *coincidencia estratégica* existe siempre que una o más actividades que abarcan las cadenas de valor de diferentes negocios son lo suficientemente parecidas como para presentar oportunidades de:⁴⁶

- Transferir experiencia, conocimientos tecnológicos o capacidades competitivamente valiosos de un negocio a otro.
- Combinar las actividades relacionadas de negocios individuales en una sola operación para lograr costos menores.
- Explotar el uso común de una marca reconocida.
- Colaboración entre negocios para crear fortalezas de recursos y capacidades competitivamente valiosas.

Las coincidencias estratégicas entre negocios relacionados ofrecen el potencial de obtener ventaja competitiva con: a) la transferencia eficiente de habilidades clave, experiencia tecnológica o conocimientos administrativos de un negocio a otro, b) la reducción de costos, c) la capacidad de compartir una marca en común o d) la creación de fortalezas de recursos y capacidades competitivamente valiosas.

12.4.1 Coincidencias estratégicas entre negocios a lo largo de la cadena de valor.

Las coincidencias entre negocios pueden existir en cualquier punto de la cadena de valor:

- Actividades de investigación y desarrollo (I y D) y tecnologías. Los negocios que ofrecen el beneficio de compartir tecnologías se desempeñan mejor en conjunto que por separado debido a los posibles ahorros en los costos de investigación y desarrollo, por los plazos en potencia más cortos para llevar los nuevos productos al mercado o porque los adelantos tecnológicos en uno producen un aumento en las ventas de ambos.
- Actividades de la cadena de suministros. Los negocios que tienen coincidencias estratégicas en la cadena de suministros pueden desempeñarse mejor en conjunto

⁴⁶ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, Nueva York, 1985, pp. 318-319 y pp. 337-353; Kenichi Ohmae, *The mind of the strategist*, Penguin Books, Nueva York, 1983, pp. 121-124.

debido al potencial de transferencia de habilidades en la adquisición de materiales, mayor poder de negociación para pactar condiciones con los proveedores en común, los beneficios de la colaboración adicional con los socios comunes de la cadena de suministros o el mayor apalancamiento con los transportistas para conseguir descuentos por volumen sobre las partes y componentes entrantes.

- Actividades de fabricación. Las coincidencias estratégicas entre negocios en las actividades relacionadas con la producción representan una fuente importante de ventaja competitiva en situaciones donde la experiencia de una compañía en la fabricación de calidad, métodos de producción rentables, prácticas de inventarios “justo a tiempo” o en la capacitación y motivación de los trabajadores puede transferirse a otro negocio.
- Actividades de distribución. Los negocios que tienen actividades de distribución estrechamente relacionadas se desempeñan mejor juntos que por separado debido a los posibles ahorros en costos que se derivan de compartir las mismas instalaciones de distribución o de usar a muchos de los mismos distribuidores mayoristas y concesionarios minoristas para tener acceso a los clientes.
- Actividades de ventas y marketing. Una variedad de oportunidades para ahorrar en costos surgen de diversificarse en empresas con actividades de ventas y marketing estrechamente relacionados.
- Actividades gerenciales y de apoyo administrativo. A menudo, negocios diferentes requieren tipos comparables de habilidades, competencias y conocimientos gerenciales, permitiendo así que los conocimientos y experiencia en una línea de negocios se transfieran a la otra.

12.5. FUNDAMENTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA

En la diversificación no relacionada no hay un esfuerzo deliberado por buscar negocios que tengan coincidencias estratégicas con los otros negocios de la firma. La premisa básica de la diversificación no relacionada es que cualquier compañía que pueda adquirirse en buenos términos financieros y que ofrezca posibilidades de obtener utilidades satisfactorias representa un buen negocio en el cual diversificarse. Algunos criterios para la búsqueda y selección de los candidatos a adquisición:

- Si el negocio puede cumplir los objetivos corporativos de retabilidad y rendimiento sobre la inversión.
- Si el negocio está en una industria que tiene potencial de crecimiento significativo.
- Si el negocio es lo suficientemente grande como para contribuir de manera significativa a los resultados financieros de la compañía matriz.
- Si hay vulnerabilidad de la industria a la recesión, inflación, tasas de interés elevadas o modificaciones de la política gubernamental.

12.5.1 Ventajas y desventajas de la diversificación no relacionada. La diversificación no relacionada tiene atractivo desde varios puntos de vista financieros:

- a. El riesgo comercial se dispersa en un conjunto de industrias diversas, lo cual representa una mejor manera de diferir el riesgo financiero.

- b. Los recursos financieros de la compañía pueden emplearse con la máxima ventaja invirtiendo en cualquier industria que ofrezca las mejores posibilidades de obtener utilidades.
- c. Es posible que la rentabilidad de la compañía sea un poco más estable porque las épocas difíciles en una industria pueden compensar las buenas épocas en otra.

Los dos mayores inconvenientes de la diversificación no relacionada son las dificultades de administrar de manera competente muchos negocios diferentes y privarse de la fuente adicional de ventaja competitiva que la coincidencia estratégica entre negocios ofrece.

12.5.2 Diversificación no relacionada y valor para los accionistas. La diversificación no relacionada es fundamentalmente un enfoque financiero hacia la creación de valor para los accionistas, en tanto que la diversificación relacionada es básicamente estratégica.

La diversificación no relacionada se basa en la utilización astuta de los recursos financieros corporativos y las habilidades de los ejecutivos para detectar oportunidades de negocios financieramente atractivas. La ventaja competitiva de una diversificación no relacionada, no va más allá de lo que cada subsidiaria es capaz de lograr independientemente con su propia estrategia competitiva. En consecuencia, para que la diversificación no relacionada resulte en un mayor valor para los accionistas, los estrategas deben mostrar habilidades superiores para crear y administrar una cartera de intereses de negocios diversificados.

12.5 ESTRATEGIAS PARA INCURSIONAR EN NUEVOS NEGOCIOS

El ingreso a nuevos negocios relacionados o no puede adoptar una de tres formas:

- a. Adquisición de una compañía existente. La adquisición es el medio más popular de diversificarse en otra industria. No sólo es una forma más rápida de incursionar en el mercado objetivo que tratar de lanzar una operación nueva desde cero, sino que ofrece una manera eficaz de salvar barreras de ingreso tales como adquirir experiencia tecnológica, establecer relaciones con los proveedores, crecer para equiparar la eficiencia y costos unitarios de los rivales, tener que gastar grandes sumas en publicidad introductoria y promociones para lograr notoriedad en el mercado y reconocimiento de marca y conseguir distribución adecuada. Un obstáculo para incursionar en industrias atractivas por medio de la adquisición es la dificultad de encontrar una compañía adecuada a un precio que satisfaga la prueba de costo de ingreso.
- b. Empresa interna de nueva creación. Lograr la diversificación por medio de una empresa interna de nueva creación implica fundar una nueva compañía bajo el paraguas corporativo para competir en la industria deseada. Una organización recién formada no sólo tiene que superar las barreras de ingreso, sino que también tiene que invertir en capacidad de producción, crear fuentes de suministro, contratar y capacitar empleados, formar canales de distribución, etc. Los mayores obstáculos para incursionar en una industria mediante la formación de una nueva compañía interna son los costos de superar las barreras de ingreso y el tiempo adicional que se requiere para crear una posición competitiva fuerte y rentable.

- c. Empresas de riesgo compartido y sociedades estratégicas. Las empresas de riesgo compartido por lo común suponen la fundación de una nueva entidad coporativa, propiedad de los socios, mientras que las sociedades estratégicas representan un convenio de colaboración que por lo general puede darse por terminado en el momento en que alguno de los socios así lo decida.

12.7 OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA COMPAÑÍAS QUE YA SE HAN DIVERSIFICADO

Cuatro opciones de estrategia posterior a la diversificación:

12.7.1 Estrategias para ampliar la base de negocios de una compañía diversificada. Las compañías diversificadas en ocasiones consideran deseable crear posiciones en nuevas industrias relacionadas o no, quizá porque el ritmo de crecimiento de la empresa es lento y se necesita el impulso que un negocio recién adquirido daría a los ingresos y utilidades, porque la firma cuenta con recursos y capacidades que pueden transferirse con facilidad a otros negocios relacionados o complementarios, o porque la oportunidad de adquirir una compañía atractiva se presenta inesperadamente a su puerta.

Por otra parte, es posible que a una compañía diversificada le parezca sumamente deseable realizar nuevas adquisiciones para complementar y fortalecer la posición de mercado y capacidades competitivas de uno o más de sus negocios actuales.

12.7.2 Estrategias de desinversión dirigidas a reagruparse en una base de diversificación más limitada. La decisión de reagruparse en una base de diversificación más limitada por lo general se toma cuando la gerencia corporativa concluye que los esfuerzos de diversificación de la compañía han ido demasiado lejos y que la clave del mejor desempeño a largo plazo radica en concentrarse en crear posiciones fuertes en una cantidad más limitada de negocios. La reducción se realiza generalmente vendiendo negocios a) que tienen poca o ninguna coincidencia estratégica con los negocios en los que la gerencia desea concentrarse, o b) que son demasiado pequeños para realizar una aportación considerable a las utilidades. La venta de dichos negocios libera recursos que pueden usarse para reducir el endeudamiento, para apoyar la expansión de los negocios restantes o para hacer adquisiciones que fortalezcan de manera importante la posición competitiva de la compañía en uno o más de los negocios centrales.

12.7.3 Estrategias de reestructuración corporativa y recuperación de la rentabilidad. Las estrategias de reestructuración corporativa y recuperación de la rentabilidad entran en juego cuando la gerencia de una empresa diversificada tiene que recuperar la buena salud de un negocio en problemas. Las estrategias de reestructuración implican vender algunos negocios y adquirir otros nuevos para renovar por completo la composición de los negocios de la organización; las estrategias de recuperación corporativa, en contraste, se concentra exclusivamente en restablecer la rentabilidad de los negocios que pierden dinero en una compañía diversificada.

12.7.4 Estrategias de diversificación multinacional. Las características distintivas de una estrategia de diversificación multinacional son una diversidad de negocios y una diversidad de mercados nacionales.⁴⁷ Dicha diversidad hace que la diversificación nacional sea una

⁴⁷ C.K. Prahalad e Yves L. Doz, *The Multinational Mission*, Free Press, Nueva York, 1987, p. 2

estrategia especialmente difícil y compleja de concebir y ejecutar. Los gerentes tienen que formular estrategias de negocios para cada industria.

El alcance de operación geográfico de cada negocio dentro de una compañía multinacional diversificada puede variar desde un solo país, varios o muchos países hasta global.

Pese a su complejidad, las estrategias de diversificación multinacional son muy atractivas, ya que ofrecen dos posibilidades de crecimiento a largo plazo en ingresos y rentabilidad: una es crecer incursionando en otros negocios y la otra es crecer ampliando los negocios existentes a otros mercados nacionales.

La diversificación multinacional ofrece seis maneras de crear ventaja competitiva:

- Aprovechamiento pleno de las economías de escala y efectos de la curva de experiencia.
- Oportunidades para sacar partido de las economías de alcance entre negocios.
- Oportunidades para transferir recursos competitivamente valiosos de un negocio a otro y de un país a otro.
- Capacidad de hacer uso eficaz de una marca reconocida y competitivamente poderosa.
- Capacidad de aprovechar las oportunidades de colaboración y coordinación estratégica entre negocios y países.
- Oportunidades para usar subsidios entre negocios y países para superar a los competidores.

IDEAS Y CONCEPTOS CLAVE

- ¿Cuándo diversificar?
- Generación de valor para los accionistas.
- Negocios Relacionados.
- Negocios no Relacionados.
- Estrategias para incursionar en nuevos negocios.
- Opciones estratégicas para compañías que ya se han diversificado.

CONCLUSIONES

- El desarrollo de este material docente y actividades pedagógicas para el curso de Estrategias de Crecimiento y Desarrollo Internacional, beneficia tanto al catedrático para tener material de apoyo para impartir su clase, como al estudiante, para que pueda captar de mejor manera los conceptos de dicha clase.
- A través de éste sistema de enseñanza, el estudiante podrá aplicar los conceptos recibidos en clase en su vida profesional, ya que uno de los objetivos de este curso es que el estudiante pueda afrontar cualquier oportunidad que se le presente en la vida real, y por medio de la práctica se puede aprender mas rápido.
- Los estudiantes deben desarrollar la capacidad de análisis y aplicación de los conceptos básicos de Estrategias de crecimiento y desarrollo internacional.
- Integrar la diversidad de conocimientos, creencias y valores, para lograr que los futuros profesionales guatemaltecos puedan ser parte del cambio y desarrollo de su país.
- A través de éste manual se quiere mejorar la calidad del contenido ya establecido en éste curso y establecer una forma mas práctica de impartir la clase para su mejor comprensión.
- “La conducta global” es a menudo descrita como un proceso más o menos global que comienza con crecientes exportaciones, seguido de una modesta presencia internacional, y finalmente evolucionando en una postura global.
- Una razón importante de las adquisiciones es que una empresa combinada puede generar mayores ingresos que dos empresas separadas. Los incrementos de ingresos pueden provenir de las ganancias por comercialización, de los beneficios estratégicos y del poder de mercado.
- La tecnología cambia la mayoría de los aspectos de la existencia humana, choca con las culturas tradicionales y se produce un conflicto social significativo en el tejido de las estructuras e instituciones.
- La alta desigualdad de los países latinoamericanos puede ser un gran impedimento para desarrollarse y es posible actuar sobre sus causas para lograr un círculo virtuoso de equidad y desarrollo. Niveles de educación mayores y mejor distribuidos equivalen a mayor igualdad de oportunidades, altos niveles de acumulación de capital significan competencia y usos productivos para la capacidad laboral, tasas moderadas de expansión demográfica representan mejores posibilidades de participación para la mujer y de educación para los niños, y por consiguiente fuentes más amplias y más sólidas de generación de ingresos para las generaciones presentes y futuras, tasas elevadas de urbanización implican mayores economías de escala y especialización en el campo y en la ciudad y mejores niveles de vida promedio, niveles altos de formalización traen consigo mayor productividad laboral y mecanismos más amplios de protección de los trabajadores.

- El desarrollo económico es un reflejo del crecimiento económico, aunque el desarrollo se observa en el mejoramiento de las condiciones económicas de la sociedad, así como en el mejoramiento de la infraestructura agrícola e industrial.
- El crecimiento del producto total depende del aumento de productividad del factor trabajo y ésta, a su vez, del aumento de la inversión: en la medida en que se aumente el stock de capital de la economía, la productividad del trabajo se elevará y el crecimiento de la oferta total de bienes y servicios se producirá.
- El incremento de la productividad de un país es el único camino que conduce a un mayor nivel de vida de la población en el largo plazo.
- Los gobiernos pueden procurar hacer más atractivos sus países a los inversionistas extranjeros mejorando el entorno para la operación de las empresas. Una dimensión en la que ha menudo se presta atención en las encuestas empresariales es la calidad de la fuerza de trabajo.
- Para una empresa es muy importante tener una cultura bien definida ya que es aquello que la va a caracterizar y con lo que va a marcar la diferencia.
- Para que la cultura de la empresa pueda expresarse, es necesario que no sólo la alta gerencia tenga conocimiento sobre la misión y la visión, sino que todas las personas que conforman la organización, desde los más altos directivos hasta el operativo de menor jerarquía dentro de la misma sepan sobre tales.
- El éxito competitivo en los mercados que cambian con rapidez tiende a depender de la capacidad de una compañía para improvisar, experimentar, adaptarse, reinventarse y regenerarse cuando el mercado y las condiciones competitivas varían a un ritmo vertiginoso, y en ocasiones, impredecible.
- La principal preocupación estratégica de un líder gira en torno de cómo defender y fortalecer su posición de liderazgo, quizá convirtiéndose en el líder dominante a diferencia de ser solo uno de los líderes.

RECOMENDACIONES

- Es necesario contar con herramientas interactivas.
- Que el catedrático actualize constantemente los temas, ya que los negocios van evolucionando con el tiempo.
- Que el estudiante pueda realizar de manera práctica todo lo aprendido en clase.
- La mejor forma para que el estudiante puede aprender lo visto en clase, es haciendo prácticas en una empresa que tenga experiencia en éste tipo de temas.
- Enseñarle al alumno a través de dinámicas, casos de la vida real, juegos, invitados expertos del tema que se está impartiendo, etc., para que el alumno pueda aprender de una forma más rápida, logre captar los conceptos de una forma real y despierte un mayor interés por aprender.
- Que el alumno pueda hacer algún proyecto durante el semestre, en donde tenga interacción con profesionales del área y pueda aportar a través de sus conocimientos algo para el desarrollo de dicha empresa y a la vez adquirir el tipo de enseñanza del mundo real.
- Que la Universidad del Istmo brinde apoyo material a la clase, si es necesario.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- DANIELS, John y Lee Radebaugh. Negocios Internacionales. Octava Edición. Editorial Pearson Educación.. Pp.63-89.
- HAROLD, Koontz y Heinz Wehrich. Administración. 10a edición. México: Editorial Mc Graw Hill.Mc Graw Hill.
- HAX, Arnaldo y Nicolas Majluf. Estrategia para el Liderazgo Competitivo. Editorial Granica.
- HINTZE, Jorge. Administración de Estructuras Organizativas.
- JEANNET, Jean-Pierre. Dirección de Empresas con Mentalidad Global. Prentice Hall. Capítulo 3 y 9.
- JONES, Hill. Administración Estratégica.
- MINTZBERG, Henry; James Quinn y John Voyer. El Proceso Estratégico. Edición Breve. Prentice Hall.
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.
- PORTER, Micheal. Ventaja Competitiva
- REQUIEJO, Jaime. Economía Mundial. Segunda Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. P129 – 165.
- ROMERO, Alberto. Globalización y Pobreza. Ediciones Unariño. 2002.
- RUGMAN, Alana. Negocios Internacionales. 1ª. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. 1998. 707pp.
- SUBHASH, Jain. Marketing Internacional. Sexta Edición. Thomson Learning.
- THOMPSON, Arthur. Dirección y Administración Estratégica.

INTERNET

www.eumed.net/cursecon
www.gestiopolis.com
www.globalizate.org
www.monografias.com
www.unctad.org

GLOSARIO

Alianza Estratégica. Asociación entre empresas cuyo fin es la consecución de algún objetivo estratégico, a largo plazo y mejorar su posición competitiva. Las alianzas estratégicas pueden mejorar la efectividad de la empresa y reducir sus desequilibrios (Brucklin y Sengupta, 1993). Son un modo adecuado de compartir y reducir riesgos en mercados globales (Zinkhan y Pereira, 1994).

Benchmarking. Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Cadena de Distribución. Cadena de mayoristas y detallistas, resultado de una integración corporativa, administrada o contractual.

Cadena de Valor. Concepto que describe cómo las actividades del negocio contribuyen a sus tareas de diseñar, producir, suministrar, comunicar y apoyar su producto. La cadena de valor de una empresa consiste en dos tipos de actividades que crean valor para los clientes (Porter, 1987; Doyle, 1994): a) Las actividades básicas. Consisten en el aprovisionamiento de materiales, transformación de productos, logística, comercialización de los mismos y prestación de servicio. b) Las actividades de apoyo. Facilitan las actividades primarias, proporcionando los inputs comprados, desarrollando la tecnología utilizada en el proceso del producto, contratando, formando y motivando al personal de la empresa y proporcionando la infraestructura de dirección, financiación y planificación.

Cadena Franquiciada. Asociación de detallistas independientes ligados por un contrato de franquicia con una entidad (franquiciador) que permite la explotación y venta de productos o servicios a cambio de ciertos derechos o de un porcentaje sobre la cifra de ventas.

Canal de Distribución. Para ir del productor al consumidor, el bien o servicio elaborado debe pasar a través de algún medio. Este medio es el canal de distribución. El término canal sugiere un camino o ruta por el que circula el flujo de productos desde su creación en el origen hasta llegar a su consumo o uso en el destino final. El canal de distribución es, por tanto, el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor.

Dirección Estratégica. Supone la formulación de la estrategia, su implantación y el control de la misma.

Dirección por Objetivos. Método de dirección de empresas en el que se asignan objetivos, generalmente cuantificados, a los responsables de programas. Éstos poseen facultades de decisión y medios para el logro de tales objetivos, con la ayuda de sistemas de información que permiten controlar las desviaciones que se produzcan entre las previsiones y los resultados.

Estrategia. Es aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades, de modo que aseguren la consecución de tales objetivos. Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas. Un mismo

objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas, y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados (Shapiro, 1985)

Estrategia Corporativa. Estrategia general de la empresa, de la que se deriva la estrategia de marketing. Es el resultado del proceso de planificación estratégica, la cual es necesaria para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del mercado, de la competencia y del entorno, en general.

Exportación. Todas las mercancías que procedentes del territorio nacional, estén destinadas al extranjero. Extracción del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas cualesquiera, con destino al extranjero.

Franchising. Término inglés que se utiliza para designar los contratos de franquicia.

Franquicia. Es una relación contractual que cubre un amplia gama de prestaciones de servicios, suministros de bienes y cesión de nombre comercial o marca, por parte de un fabricante o mayorista (franquisiador). En contraprestación, el detallista (franquisiado) paga una cuota de entrada, abona un porcentaje de los ingresos y acepta las condiciones de venta que se le imponen.

Fusión de Empresas. Forma de concentración de empresas. Puede ser por disolución previa de las empresas fusionadas, para constituir una nueva, o por absorción, por la que una de las empresas fusionadas, que sigue manteniendo su personalidad jurídica, absorbe a otra u otras, que se disuelven.

Globalización de los Mercados. Concepto introducido por Levitt (1983) que consiste en un proceso de homogeneización de los mercados de los distintos países, provocado por el desarrollo tecnológico y los medios de comunicación que lleva hacia un mercado global, con consumos estandarizados.

Importación. Se refiere a la entrada de mercancías de procedencia extranjera en un territorio aduanero.

Joint Venture. Locución inglesa que se utiliza para expresar un acuerdo formal entre dos empresas para colaborar en un proyecto común, de producción, investigación o marketing internacional.

Just in Time (JIT)/ Just in Time. Locución inglesa cuyo significado literal es "justo a tiempo" y que se utiliza para referirse a un sistema de organización de la producción y de control del inventario, coordinado con un procedimiento efectivo para realizar pedidos, que trata de mantener al mínimo la cantidad de productos almacenados y disponer de los mismos en el preciso momento que han de incorporarse al proceso de producción.

Know-how. Locución inglesa, cuyo significado literal es "saber hacer". Se refiere al conocimiento o experiencia de una persona o empresa sobre una invención, proceso de fabricación, sistema de información, etc., sobre el cual se puede cobrar regalías u otro tipo de honorarios por su utilización.

Leasing. Voz inglesa derivada de to lease, que significa arrendar. Es una modalidad de financiación de bienes de equipo, maquinaria, vehículos, etc. Consiste en el arrendamiento por una sociedad de leasing de esos bienes, a cambio de un canon o renta periódica.

ANEXOS

CAPÍTULO 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CASO

DIVISIÓN DE FERTILIZANTES AGRÍCOLAS DE NORTHERN CHEMICAL CORPORATION

Al final de un día muy ocupado un grupo de gerentes de nivel medio de la división de fertilizantes agrícolas de la Northern Chemical Corporation se reunieron para reflexionar sobre sus problemas. La oficina central de Northern Chemical había establecido recientemente un departamento central de procesamiento de datos en Houston, donde se haría todo el procesamiento de datos de la corporación para sus diversas divisiones diseminadas en Estados Unidos. Para entonces se había retirado el equipo de procesamiento de datos de cada división; la oficina central de cada división tenía una terminal conectada con Houston y se exigió a cada una de ellas que obtuviera todos los informes que necesitara en dichas instalaciones.

Las oficinas centrales de la división de fertilizantes agrícolas se ubicaban en Sacramento, California. Desde mucho tiempo antes esta división se había concentrado en desarrollar y vender fertilizantes a los grandes agricultores del oeste y a distribuirlos para plantas de jardín en tiendas de todo el país. Había tenido mucho éxito, con ventas que crecían con rapidez y utilidades que aumentaban aún más velozmente. Sin embargo, los gerentes de línea de la división estaban muy insatisfechos porque no se les permitía tener sus propias instalaciones de computación que les proporcionaran los análisis e informes que necesitaban.

Bill Jacobs, supervisor de planeación y control de la producción, estaba particularmente molesto por el cambio al procesamiento de datos centralizado. Dijo: "Si Houston procesa nuestros programas, no hay forma de que yo pueda planear nuestros productos, en especial con tantos productos y clientes y la demanda de un buen servicio por parte de nuestros grandes agricultores. Ellos no siempre tienen la información necesaria en su banco de datos y para cuando resolvemos las cosas, ya he perdido mucho tiempo valioso".

El descontento de Barry Hill, gerente de ventas de distrito del norte de California, era aún mayor. Señaló que con frecuencia necesitaba preparar estudios de productividad y rentabilidad para grandes agricultores y que no podía hacerlo a menos que la división tuviera un equipo de cómputo en sus oficinas de Sacramento. Se quejó Hill: "Los agricultores nunca comprenderán por qué no puedo hacerles estos análisis con rapidez, ni tampoco por qué se deben hacer en Houston; pronto me dirán que hay otras compañías que pueden atender sus necesidades".

Mona Fredericks, jefe de análisis e informes estadísticos de la oficina del contralor de la división dijo: "Ustedes tienen un problema, pero es pequeño en comparación con el mío. Yo tengo que enviar muchos informes especiales y periódicos a las oficinas centrales, a los gerentes de la división y a todos ustedes en ventas, investigación de mercados, desarrollo de productos y producción. Ustedes siempre quieren tenerlos de inmediato y en la forma en que les sea más útil. ¿Cómo puedo hacer esto?"

La frustración llegó a su punto máximo cuando Joe Morey, supervisor de control de costos, sorprendió al grupo al decir: “¿Sabían que todos los departamentos de nuestra división tienen que pagar una tarifa normal por los servicios de Houston y que éstos son más elevados que los costos cuando cada uno de nosotros tenía su propio pequeño sistema de computación?”

- a. ¿Está de acuerdo en que estas personas tienen un problema serio?
- b. Si usted fuera uno de ellos, ¿qué haría al respecto?
- c. Si lo observara tan solo como un problema de organización, ¿a qué conclusión llegaría y qué sugerencias haría?

CAPÍTULO 2 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

CASO EDWARD MARSHALL BOEHM, INC.

A Edward Marshall Boehm (granjero, veterinario y amante de la naturaleza vivía cerca de la ciudad de Nueva York) , su esposa y sus amigos lo convencieron de que transformara algunas de sus esculturas de animales, hechas de arcilla, en piezas para su posible venta en los mercados de arte y de regalos. Boehm reconoció, por su belleza translúcida, durabilidad, precisión, color, así como en la forma, que el mejor material para representar sus creaciones era la porcelana. Para la mejor de todas, elaborar porcelana de pasta dura, era una arte en extremo secreto, acerca del cual existía escasa información técnica. Después de varios meses de experimentar en un subterráneo sucio de Trenton, Boehm y unos amigos químicos desarrollaron una arcilla de porcelana idéntica a las mejoras del mundo.

Acto seguido, Boehm tuvo que dominar el difícil arte de la fabricación de porcelana. Cada escultura de porcelana implica un reto técnico y artístico, se requiere un proceso de 52 etapas para convertir una escultura malleable en una pieza bien acabada de porcelana. Cuando aparecieron por primera vez las creaciones de Boehm nadie apreció la calidad de la porcelana, más aún, no creyeron que fuera porcelana de pasta dura.

Después de vender sus primeras obras durante varios años, Helen, su talentosa esposa, decidió dejar su magnífica carrera de mercadotecnia para dedicarse de lleno a las porcelanas de Boehm. Muy pronto, la extraordinaria pericia en mercadotecnia de Helen, su tacto promocional y su percepción del Mercado del arte, empezaron a dar frutos. Al público les gustaban los caballos y los perros de Boehm, pero compraban sus pájaros y él accedía complaciente, en busca siempre de la óptima perfección en las creaciones escultóricas de sus pájaros más exóticos y naturales.

En 1968, algunas porcelanas de Boehm, en especial sus pájaros, fueron reconocida como obras artísticas. Una pieza en extremo compleja, "Fondo Marino", puede venderse al menudeo en 28,500 dólares e incluso puede subir más en reventa. Boehm, quien en ese momento tenía 55 años, aunque deslumbrado por sus obras y por el éxito comercial, antes que nada, consideraba su arte como una manifestación de su pasión por la naturaleza. Una sola compañía, la Minton China, era la distribuidora exclusiva de las obras de Boehm en 175 sucursales de menudeo en Estados Unidos. La línea Boehm incluía: (1) sus "pichones", series de pequeñas piezas, más sencillas que por lo general, se vendían en menos de 100 dólares. (2) sus productivas series medianas de escultura compuestas, como la "lechuza nívea", cuyo precio era entre 800 y 5,000 dólares y (3) las piezas especiales de arte que al principio se vendían en más de 20,000 dólares.

Sus porcelanas individuales se reconocían cada vez más como notables obras de arte y eran buscadas por sofisticados coleccionistas. La producción de estas obras se podía vender con años de antelación, pero era difícil predecir cuáles piezas alcanzarían tal distinción. Muchas de las anteriores políticas de la compañía parecían inapropiadas y los Boehm deseaban mejorar, a largo plazo, la condición de la empresa. Cuando les preguntaban qué desaban de la empresa, respondían "informar al mundo del talento artístico de Edward Marshall Boehm, apoyar las causas de la fauna Silvestre universal,

propiciar la valoración y protección de las especies amenazadas y establecer un negocio estable que los hiciera ricos.”

- a. ¿Qué estrategia deberían seguir los Boehm?
- b. ¿Por qué?
- c. Establezca objetivos a corto y largo plazo
- d. Establezca cuál debería ser la misión y visión de la empresa
- e. Con base en las estrategias genéricas de Porter, ¿Qué estrategia deberían utilizar?

CAPÍTULO 3 ENTORNO LOCAL E INTERNACIONAL

CASO BLOCKBUSTER VIDEO

Blockbuster Video, con mucho la principal cadena de tiendas de alquiler de videos de Estados Unidos, con unos 4,000 establecimientos en este país. Su crecimiento en Estados Unidos ocurrió en especial entre 1987 y 1992, lapso durante el cual el número de sus tiendas se incrementó de 238 a 2,989. Este aumento se debió en parte al ensanchamiento del Mercado de alquiler de videos, producto a su vez de la elevación del precio de alquiler de cintas para el entretenimiento en el hogar con el uso de videocaseteras de reciente adquisición.

La principal estrategia de crecimiento de Blockbuster consistió en atraer clientes mediante el ofrecimiento de una extensa variedad de cintas. Gracias a su rápida expansión, Blockbuster se ha beneficiado de economías de escala que compensan los más de 100 millones de dólares que gasta al año en publicidad.

Para financiar su crecimiento en Estados Unidos, Blockbuster se apoyó en adquisiciones a cambio de acciones propias, otorgó en franquicia a casi la mitad de sus tiendas en lugar de reservarse su propiedad y recolectó capital en acciones para las tiendas de las que es propietaria.

Para 1992 Blockbuster había adquirido solo una participación de 13 por ciento en el Mercado estadounidense de videos para el hogar. La compañía anuncio entonces sus planes de concentrarse en la expansion en el exterior durante el resto de la década de 1990.

El cambio en el énfasis de Mercado de lo interno a lo externo fue resultado de tres razones: la madurez del Mercado estadounidense en ventas de videocaseteras, la amenaza de competencia de las películas de "pago por evento" y el aumento de la venta de videocintas para uso doméstico en oposición al alquiler.

Al principio, Blockbuster consiguió su mayor grado de expansión en el exterior en las regiones industriales de elevados ingresos: Canadá, Europa y Japón. Blockbuster ingresó al Mercado inglés en 1990 y para fines de 1991 había construido ya quince tiendas, todas ellas de su propiedad a causa de la dificultad de vender franquicias. Para incrementar su presencia en ese país, Blockbuster adquirió en 1992, la compañía Cityvision, la cadena de tiendas de videos más grande de Inglaterra, con 775 establecimientos en esta nación y 23 en Austria. Para financiar esta compra solicitó el respaldo de Philips a cambio de la opción de adquirir más acciones suyas o de establecer una sociedad en participación en Inglaterra. Philips optó por lo primero. El costo total de la adquisición fue de 135 millones de dólares. La expansión de la compañía se dio en Francia, Alemania e Italia a través de sociedades en participación.

Blockbuster compró en Canadá en 1991 una cadena de 25 tiendas Mayor Video, que convirtió en tiendas Blockbuster. Esta acción le brindó a la compañía nuevas economías de escala. Esta compañía estableció asimismo franquicias en Chile, México, Australia, España, Venezuela e Irlanda.

También en 1991 Blockbuster decidió incursionar en Japón. Optó por una sociedad en participación de 50/50, a fin de obtener conocimientos prácticos sobre ese mercado de un bien informado socio japonés. Los planes de Blockbuster eran expandirse mediante franquicias con la expectativa de contar para el año 2000 con un millar de tiendas japonesas.

Blockbuster permite que los administradores de cada país decidan qué cintas comprar para abastecer sus tiendas.

- d. ¿Cómo explicaría usted el hecho de que Blockbuster haya empleado diversas modalidades de operación (establecimientos de su propiedad, sociedades en participación y franquicias) en los diferentes mercados extranjeros en los que ha incursionado?
- e. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la expansión de Blockbuster en el exterior en comparación con la concentración de sus esfuerzos en el mercado estadounidense?
- f. Blockbuster compró en el exterior cadenas de tiendas de videos de sólido prestigio. ¿Qué razones pudo tener esta compañía para convertir esas tiendas en establecimientos de Blockbuster?
- g. ¿Qué otros factores además de los presentados en este caso podrían inhibir la expansión de Blockbuster en países de bajo nivel de ingreso?

CAPÍTULO 4 REGIONALIZACIÓN Y GLOBALIZACIÓN

CASO

Caso Práctico de la Industria Automotriz Global:
El Mercado Automotriz en la Nueva Europa

El mercado automotriz europeo se encuentra en una encrucijada y la razón es el programa de la Comunidad Europea 1992 (CE 1992). Algunos países, en especial Italia y Francia, han protegido su mercado automotriz contra los automóviles japoneses. La pregunta es cómo afectará a los fabricantes de automóviles europeos el programa CE 1992, que requiere la eliminación de las barreras comerciales.

En 1998 y 1989, los fabricantes europeos tuvieron ventas excelentes. La italiana Fiat, la francesa Peugeot – Citroen y la alemana Volkswagen tuvieron buenos años en Europa, el mayor mercado del mundo. En la clase de lujo, Mercedes y BMW mantuvieron una fuerte posición en el Mercado. Sin embargo ambas empresas enfrentarán el reto de los modelos caros japoneses: el Infiniti de Nissan y el Lexus de Toyota. Dificilmente los fabricantes alemanes pueden pedir restricciones a las importaciones japonesas a menos de que estén dispuestos a arriesgarse a restricciones de los japoneses que disfrutan el lujo de conducir automóviles BMW y Mercedes en su propio país.

Pero al acercarse el año 1992, otros fabricantes de automóviles pidieron a la Comisión de la CE reglas de transición indefinida. En ese momento Italia había establecido las barreras más rigurosas a las importaciones japonesas al limitarlas al 1% del mercado italiano. En forma similar, Francia restringió las importaciones de automóviles japoneses al 3% del Mercado total. En 1988, las fábricas italianas, Alfa Romeo, Fiat y Lancia controlaron 60% del mercado nacional y Peugeot y Renault tenían más de ese porcentaje del mercado francés. Los demás países europeos son menos restrictivos con respecto a la importación de automóviles japoneses en el mercado de automóviles, que ha estado protegido por diversas barreras comerciales manifiestas y encubiertas.

No hay consenso sobre cuales compañías se beneficiarán más con un Mercado libre. Aunque algunos piensan que serían Fiat, Peugeot – Citroen y Volkswagen las que ganarían más, otros sugieren que Ford, General Motors y Volkswagen serían las ganadoras. Es cierto que Ford se encuentra en una posición única; hace varios años la compañía comenzó a integrar sus 22 plantas en los diversos países de la CE en una verdadera empresa europea. A su vez esta red integrada dio como resultado mayor productividad con lo que los automóviles Ford han aumentado su competitividad en el mercado de automóviles

Tradicionalmente los fabricantes japoneses de automóviles han comercializado sus vehículos en Europa mediante la exportación. Preocupados por las barreras de la CE, las empresas japonesas están preparándose para evitar las restricciones a las importaciones y otras barreras indirectas como son los requisitos de contenido nacional. Por ejemplo, Toyota está estableciendo un planta industrial en Gran Bretaña, aunque quizá la compañía tenga que cumplir con un requisito de contenido de piezas europeas del 80%. Honda está construyendo una fábrica en Swindon, Inglaterra, lo cual podría aumentar su participación del mercado europeo.

Nissan Motor Corporation tiene planes aún más ambiciosos: construir una planta en el norte de Inglaterra, donde fabrica automóviles desde 1986. Mazda es el cuarto fabricante en el Japón, pero la compañía ha elaborado una estrategia internacional mediante alianzas en todo el mundo. Su cooperación es particularmente fuerte con Ford Motor Company, que posee 24% de sus acciones. De hecho, Mazda fabrica 24% de los automóviles con el nombre Ford. Mazda también tiene vínculos de negocios con la compañía japonesa Suzuki y con la francesa Citroen. Mientras tanto Mazda está buscando otros socios.

Los fabricantes japoneses de automóviles encontrarán que sera más difícil penetrar el mercado en Europa que en América. En una entrevista, Lee Iacocca, director general de Chrysler, declaró: "Europa ha aprendido con EU. No permitirá a los japoneses hacer lo que han hecho aquí, obteniendo casi 35% de la industria en una década. Habrá competencia, pero sera honesta."

Conteste las preguntas que se presentan a continuación:

- a. Si usted fuera un representante italiano o francés, ¿cómo argumentaría ante la Comisión de la CE a favor de reglas especiales que restringieran las importaciones japonesas a Italia?
- b. ¿Cuál sería su posición ante la Comisión de la CE si fuera un representante de Gran Bretaña donde muchas empresas japonesas han hecho fuertes inversiones y donde también existe una fuerte industria automotriz nacional?
- c. ¿Cómo defendería su caso como representante de la industria automotriz japonesa?

CAPÍTULO 5 COMPAÑÍAS MULTINACIONALES

CASO

Permanecer o no permanecer en Sudáfrica

Muchos ejecutivos de grandes corporaciones multinacionales se enfrentan a un dilema que incluye cuestiones económicas, sociales, políticas y éticas. Una duda que asalta a muchas empresas es deshacerse o no de sus inversiones en Sudáfrica, debido a las políticas de segregación racial de ese país. Se presentan argumentos a favor y en contra de este tema.

Los argumentos para permanecer en Sudáfrica son los siguientes:

- Las compañías extranjeras son una fuerza positiva para el cambio pacífico y beneficiarán a los africanos.
- Las empresas extranjeras no se deben involucrar en las disputas sociales. Su objetivo principal es obtener una utilidad razonable dentro de una estructura de políticas justas.
- El progreso de los africanos se debe en gran parte a la economía en crecimiento, a la que han contribuido las empresas extranjeras.
- Un mayor desempleo de los africanos será el resultado de la retirada de las compañías estadounidenses.
- La retirada de las compañías extranjeras no inducirá al gobierno a cambiar mucho sus políticas, si es que lo hace.

Los argumentos en contra de permanecer en Sudáfrica son los siguientes:

- Hasta ahora las compañías solo han tenido un éxito limitado para el cambio de las condiciones de pobreza de los africanos.
- Los negocios tienen una responsabilidad no tan solo con los accionistas sino también con la sociedad en general. Por consiguiente no deben hacer negocios en un país que apoya una política de segregación racial.
- Los disturbios y las condiciones económicas (recesión, disminución de los precios del oro, inflación de dos dígitos y otros factores) sugieren que quizá a largo plazo, sea de interés de los accionistas retirarse de Sudáfrica.
- Los dirigentes africanos responsables comprenden las posibles penurias, a corto plazo, que se asocian con la retirada de las empresas, pero muchos africanos están dispuestos a soportarlas con la esperanza de un futuro mejor.

Mientras continúa el debate, los altos ejecutivos de las principales corporaciones multinacionales se enfrentan a la decisión de si deben permanecer o no en ese país.

- a. Si usted fuera el director general de una importante corporación multinacional con grandes inversiones en Sudáfrica, ¿Qué decidiría? ¿Cuáles son las razones de su decisión?
- b. ¿Cuál piensa usted que es la decisión moralmente correcta? ¿Por qué?

CAPÍTULO 6 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

CASO PIZZA HUT EN BRASIL

Pizza Hut celebró en 1994 la apertura de su diez milésimo restaurante en el mundo haciendo que el otro astro del balompié brasileño Pelé pateara un balón de futbol previamente autografiado por él contra un cinta ceremonial como acto oficial de la inauguración de su nuevo establecimiento Sao Paulo, Brasil. Pero a causa de los cambios ocurridos en las condiciones económicas de Brasil, Pizza Hut reexaminó su estrategia en 1996 para determinar los cambios que debía hacer con el propósito de ser más competitiva en ese país y aportar mayor valor a las utilidades de su compañía matriz, PepsiCo.

PepsiCo, una de las compañías fabricantes de productos de consumo más grandes del mundo, se dividió en tres grandes unidades empresariales en 1996: bebidas, botanas, restaurantes. La división de botanas, Frito Lay, se haya organizada en torno a sus principales marcas, tales como Fritos, papas fritas Lay's, Cheetos, Doritos y Tostitos. La división de restaurantes se subdivide a su vez en Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken (KFC) y Taco Bell. La división de restaurantes no es muy rentable, lo que explica el hecho de que a fines de 1996 se haya dado a conocer públicamente que PepsiCo la pondría a la venta.

El 71.3% de los ingresos de PepsiCo proceden de sus operaciones internacionales, aunque las divisiones de bebidas y botanas son mucho más internacionales que la de restaurantes. El mayor Mercado internacional de esta compañía es Europa, con 9.1% de las ventas netas del consorcio. Sus otros dos grandes mercados son México y Canadá, países que participan junto con Estados Unidos en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC).

El número de restaurantes de Pizza Hut en el mundo entero es superior al de Taco Bell o KFC. Opera bajo el régimen de establecimientos propiedad de la compañía, sociedades en participación con intervención accionaria propia y franquicia. En el caso de estas últimas, Pizza Hut no tiene participación accionaria en los establecimientos locales, sino que permite que un inversionista local se apropie del restaurante a cambio del pago de regalías y otros honorarios.

¿Qué papel desempeñará Brasil en el crecimiento mundial de Pizza Hut? Los tres mayores mercados internacionales de Pizza Hut son: 1) Inglaterra, 2) Canadá y 3) Australia. Sin embargo, de consumarse el plan decenal de Pizza Hut, Brasil se convertiría en su segundo o tercer mayor mercado del mundo. Brasil ofrece varias ventajas localizadas específicas. La primera de ellas es su enorme tamaño. Desde el punto de vista económico, Brasil es tierra de grandes oportunidades.

Pizza Hut establece los objetivos de todos los franquiciatarios en términos del aumento de sus ventas para conservar la franquicia. A causa de Sao Paulo se dividió entre cinco franquicias diferentes. Uno de los franquiciatarios de Pizza Hut en esa ciudad, United Food Companies (UFC), es también proveedor de quesos de los franquiciatarios, lo que le permite recorrer la cadena de valor y a los demás franquiciatarios conseguir queso. Pizza Hut ha diversificado ya su base de proveedores, aparte de lo cual también importa del exterior.

En 1993 UFC contaba con 35 restaurantes Pizza Hut en Sao Paulo, cuyas ventas por unidad eran superiores en entre 33 y 50 % a las de sus iguales en Estados Unidos. Sin embargo Brasil era la única región del mundo atendida exclusivamente por franquicias; Pizza Hut no tenía participación accionaria en ninguno de los establecimientos. La dirección de la compañía decidió que era conveniente que ésta fuera propietaria de algunos restaurantes, a fin de adquirir conocimientos y experiencia operativos que pudiera compartir después con sus franquiciatarios. Las franquicias tienen valor cuando el franquiciador puede hacer importantes contribuciones a los franquiciatarios, de modo que Pizza Hut cayó en la cuenta de que carecía de la relevante pieza representada por los conocimientos operativos. Le era muy sencillo rastrear los ingresos e impuestos de sus franquiciatarios, pero no disponía del profundo conocimiento de la estructura de costos de su actividad. En consecuencia, en diciembre de 1993 decidió comprar las 35 unidades en poder de UFC. La dirección descubrió pronto que la eficiencia de costos de los restaurantes no era óptima, pero que éstos soportaban sus ineficiencias gracias a elevados precios de venta, a pesar de lo cual el ámbito comenzaba a cambiar. Uno de los principales aspectos del ámbito económico brasileño que afectaba la rentabilidad de Pizza Hut era la inflación.

En los primeros seis meses de operaciones surgieron varios problemas. El primero de ellos fue la cultura de la dirección. Los gerentes de los restaurantes habían operado anteriormente con relativa independencia, sin control externo, pero ahora debían adoptar el proceso de control de Pizza Hut, lo cual no era fácil. El segundo fue que el personal de los establecimientos era más numeroso de lo que se había informado a la dirección de Pizza Hut. El tercer gran problema fue la inflación, que afectaba a las empresas en muchos sentidos. Con la aparición de la nueva moneda y el descenso de la inflación, la nómina de los restaurantes se elevó enormemente.

Además el descenso de la inflación volvió más consciente a los consumidores. A un precio de aproximadamente 19 a 20 dólares por una pizza media de Pizza Hut, muchos consumidores se preguntaron si se justificaba pagarlo, dadas las opciones.

A principios de 1995 Pizza Hut Brasil enfrentaba el reto de adaptarse a su nueva estructura organizacional y al nuevo ámbito operativo brasileño. A causa de la estabilización de los precios y del tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el real brasileño, las ventas de las unidades de Pizza Hut en Sao Paulo se redujeron a casi la mitad de diciembre de 1994 a diciembre de 1995, a pesar del incremento en el número de unidades. Dado que la gente percibía que el precio de las pizzas de Pizza Hut eran relativamente alto, la asistencia a los restaurantes de esta compañía decayó.

Pizza Hut se había propuesto alcanzar un incremento anual en su volumen de ventas en Brasil del 19%, pero sólo consiguió un crecimiento del 6%. Para estimular las ventas aplicó dos estrategias. La PFI instruyó a los franquiciatarios para que redujeran sus precios en 25% a fin de elevar la competitividad de precios de sus establecimientos.

Un franquiciatario en Río adujo que era preferible que Pizza Hut invirtiera más dinero en comercialización en lugar de reducir sus precios. Esa estrategia le permitiría a aquél elevar su volumen de ventas, mientras que quienes bajaron sus precios se beneficiaron inicialmente del aumento de su volumen de ventas, pero volvieron después a los niveles anteriores.

A fines de 1996 Pizza Hut proseguía con sus esfuerzos en todo el mundo, pero PepsiCo anunció entonces que vendería su división de restaurantes en 1997. ¿Mantendría Pizza Hut sus proyectos de expansión en Brasil bajo una nueva dirección y tendría éxito en ello?

- e. ¿Qué ventajas localizadas específicas ofrece Brasil? ¿En qué se diferencian éstas de las que ofrecen otros mercados latinoamericanos?
- f. ¿Debe Pizza Hut concentrar sus esfuerzos de expansión en Brasil o en el sudeste asiático? ¿Por qué?
- g. ¿A qué se debió que Pizza Hut haya decidido comprar algunos restaurantes en Brasil en lugar de seguir adelante con su proyecto de expansión mediante el otorgamiento de franquicias? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esta estrategia?



UNIVERSIDAD DEL ISTMO
FACULTAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Programa del Curso

Curso: Estrategias de Crecimiento y Desarrollo Internacional				
Catedrático:.				
e-mail:				
Messenger MSN:				
Foro en Internet: http://estategiasdecrecimiento.foro.st				
Horario de Clases: Jueves y Viernes de 18:45 a 20:30 hrs.				
Semestre/Año: 5- 3				
Especialidad de la Carrera: Negocios Internacionales				
Semestre de la carrera: Quinto	No. de períodos:	Área:	Requisito:	Requisito para:

Objetivo General:

Que el estudiante sea capaz de definir y entender las teorías y principios de estrategia de negocios para aplicarlas a la búsqueda de crecimiento y desarrollo empresarial a nivel local, regional e internacional.

Contenido del Curso:

Este curso está diseñado para que los estudiantes tengan acceso al desarrollo de los conceptos que conllevan la planificación de estrategias de crecimiento corporativo tanto a nivel local, regional y global. La metodología será la utilización de artículos de investigación teóricos y empíricos, así como el estudio de casos. El curso comienza con un repaso de los artículos clásicos: Marketing Myopia y The Globalization of Markets del cual se generará para el estudio de los diversos conceptos de la teoría organizacional que fundamentan las diversas estrategias a estudiar durante el semestre. Al final del curso, los estudiantes realizarán una investigación de campo en donde desarrollarán un caso específico de una PYME basada en Guatemala, sus retos y perspectivas hacia la internacionalización.

Fecha	Objetivo Específico	Contenidos	Actividad	Evaluación	Categoría		
Del 19 al 23 de enero	Que el estudiante comprenda los conceptos que conllevan la estructuración y formulación de estrategias corporativas y la administración de Organizaciones Multinacionales	- Estructuras Organizacionales - Conceptos generales de estrategia corporativa	Clase Magistral.	Tarea Lectura: - Levit: Marketing Myopia Examen Corto	N X X	C	G

Del 26 a 30 de enero	Que el estudiante comprenda los conceptos que conllevan la estructuración y formulación de estrategias corporativas y la administración de Organizaciones Multinacionales	- El Entorno Local e Internacional - Regionalización vs. Globalización	Clase Magistral	Tareas Lectura: - Levit: Globalización of Markets - Rugman - Dunning, Bartlett & Ghoshal, Buckley & Casson Trabajo de Investigación: Estrategias corporativas, regionalización y globalización. Examen Corto		X	X
Del 2 al 6 de febrero	Que el estudiante comprenda los conceptos que conllevan la estructuración y formulación de estrategias corporativas y la administración de Organizaciones Multinacionales	Conceptos y formulaciones de las compañías Multinacionales	Clase Magistral	Primer Examen Parcial	X		
Del 9 al 13 de febrero	Que el estudiante aprenda los conceptos básicos de las estrategias de crecimiento empresarial	- Estrategia Internacional - Estrategia Global	Clase Magistral	Tarea Lectura: - International Strategy, Dess & Lumpkin. - Global Strategy, Tallman: Global Strategy Examen Corto	X	X	
Del 16 al 20 de febrero	Continuación conceptos básicos de las estrategias de crecimiento empresarial	- Integración Vertical: Estudio de Caso Perdue Farms, Inc.	Clase Magistral Análisis de Casos	Tarea Lectura: - Harrigan, Chang & Zhou Caso Perdue Farms		X	

				Análisis y discusión de casos			
Del 23 al 27 de febrero	Continuación conceptos básicos de las estrategias de crecimiento empresarial	- Diversificación (Related-Unrelated) - Fusiones y Adquisiciones	Clase magistral Análisis y discusión de Casos	Tarea Lectura: - Bergh. Diversification Related, unrelated. - Hitt. Mergersand Acquisitions Análisis y discusión de casos	X		
Del 1 al 5 de marzo	Continuación conceptos básicos de las estrategias de crecimiento empresarial	Caso 1 de Harvard: Phillips vs. Matsushita.	Clase magistral Análisis y discusión de Casos	Tarea Análisis y discusión en Grupo Entrega de trabajo en Grupo Discusión en Clase		X	
Del 8 al 12 de marzo	Que el estudiante aplique los conceptos de estrategias de crecimiento regional, global e internacional	Caso 2 de Harvard: Grupo Elektra	Clase magistral Análisis y discusión de Casos	Tarea Presentación de reporte escrito por grupo y discusión en clase Segundo Examen Parcial		X	
Del 15 al 19 de marzo	Que el estudiante aprenda las distinciones que conllevan los cambios empresariales	- Nueva vrs Vieja Economía - Países Desarrollados vrs No Desarrollados	Clase magistral	Tarea No. 1 Lectura: - Harrigan BHCS. - New vrs. Old Economy. - Chang. Developing vrs. Developed Countries. - Chang. Ovita and Mcdougall. Born-global			X X X

				firms. Examen Corto			
De 22 al 26 de marzo	Que el estudiante aplique los conceptos dictados en clase	Caso Stanford 1: Cemex	Clase magistral Análisis y discusión de Casos	Tarea Presentación de reporte escrito por grupo y discusión en clase		X	
Del 29 de marzo al 3 de abril	Que el estudiante aplique los conceptos dentro del ambiente empresarial local	Guatemala y las Estrategias de Crecimiento Internacional: Alianzas Estratégicas, IJV, Subsidiarias. Parte I	Clase magistral	Tarea Lectura: 1. Inkpen; Murtha and Lenway y Chang Examen Corto		X	
Del 5 al 9 de abril		FERIADO POR SEMANA SANTA					
Del 12 al 16 de abril	Que el estudiante aplique los conceptos dentro del ambiente empresarial local	Guatemala y las Estrategias de Crecimiento Internacional: Alianzas Estratégicas, IJV, Subsidiarias. Parte II.	Clase magistral Discusión en grupo.	Tarea Presentación de reporte escrito por grupo y discusión en clase		X	
Del 19 al 23 de abril	Que el estudiante conozca temas especiales de aplicación de los conceptos	a. Inversión Directa del Extranjero b. Localización y Cultura: Caso de Prince Edward Island Preserve Co	Clase magistral Discusión en grupo Tareas y Asignaciones Especiales hacia proyecto final de investigación	Tarea Lectura: - Rolf et. al. Foreign Direct Investment: Special Cases. - Caso: Prince Edward Island - Rolf et al. Attracting FDI: Economic Conditions vrs. Market Conditions. Tareas y Asignaciones Especiales	X		X

				hacia proyecto final de investigacion			
Del 26 al 30 de abril al	Que el estudiante aplique los conceptos de restructuracion de negocios	Caso Stanford 2: Marks & Spencer	Clase magistral Discusión en grupo.	Tarea Presentación de reporte escrito por grupo y discusión en clase		X	
Del 3 al 7 de mayo	Que el estudiante aplique los conceptos dictados hacia empresas familiares, y PYMEs a nivel local y global	1. Adecuación de la estrategia para adaptarla a la situación de cada industria. 2. La estrategia y la ventaja competitiva en compañías diversificadas Caso: Grupo Industrial Saltillo	Clase Magistral Discusión en grupo	Tarea Lectura: - Hoskisson et al. Bussiness Restructuring - Cases: Grupo Saltillo. Neupert & Fry. Presentación de reporte escrito por grupo y discusión en clase Material para Examen Final y Presentacion de Trabajos Finales de Investigacion		X	
Del 10 al 14 de mayo		Entrega de Proyecto Final	Presentación Grupal				
Del 17 al 21 de mayo		Entrega de Proyecto Final	Presentación Grupal				
Del 24 de mayo al 2 de junio		EXAMEN FINAL					

Bibliografía:

1. Strategic Management with PowerWeb and Case TUTOR card
Authors: Arthur Thompson & A. J. Strickland III
ISBN: 007249395X, 2003 McGraw-Hill - versión en español edición 11 publicada en 2000
2. Material fotocopiado de artículos y casos
3. Material de artículos a distribuir durante el semestre

Evaluación del Curso:

Exámenes parciales		30 puntos
Primer Examen Parcial	10 puntos	
Segundo Examen Parcial	10 puntos	
Tercer Examen Parcial	10 puntos	
Examen final		30 puntos
Proyecto de Investigación Individual		15 puntos
Harvard Cases (2)		10 puntos
Stanford Cases (2)		10 puntos
Calificación para los Casos (Harvard and Stanford)		
Análisis de Casos	40%	
Formato y Redacción	15%	
Integración de Grupo	25%	
Recomendaciones	20%	
Foro de Discusión		5 puntos
Calificación del Foro		
Inscripción en el foro	5%	
Participación en los Temas (respuestas)	20%	
Análisis de Temas	75%	